

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA UN NEGOCIO QUE SE DEDICA A
LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y VERDURAS EN EL
CENTRO-SUR DE LA CIUDAD DE QUITO.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

JÉSSICA PAOLA CASA YUGCHA

DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, ENERO 2018.

DIRECTOR:
Mgr. Christian Fajardo.

INFORMANTES:
Mgr. Rodrigo Saltos.
Mgr. Paulina Cadena.

DEDICATORIA

A mis padres Segundo y Esperanza por su paciencia, apoyo, sacrificio e incondicional amor.

A mi hermana Sofía por su cariño y apoyo en los momentos más importantes de mi vida.

Paola.

AGRADECIMIENTO

A Dios por todas las bendiciones que ha derramado sobre mi, a lo largo de mi corta vida.

A mis padres quienes con su apoyo incondicional han hecho de mí una persona de bien y cada día me han incentivado a ser mejor.

A mi hermana que con su carisma y locuras alegra nuestros días.

A mi hermano que desde el cielo siempre me cuida, protege y guía por el camino correcto.

A Andrés por su apoyo en todo momento y lugar. Por confiar en mí y compartir su tiempo conmigo.

Al Mgtr. Christian Fajardo quien con su sabiduría y paciencia me ha guiado en la elaboración de mi trabajo de Titulación y me ha brindado su amistad sincera.

Paola.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	1
1.1 Antecedentes de los negocios que se dedican a la comercialización de frutas y verduras en la ciudad de Quito.	1
1.1.1 Antecedentes.	1
1.1.2 Historia y situación actual de la empresa.	2
1.2 Generalidades.....	4
1.2.1 Razón Social.....	4
1.2.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s).....	4
1.3 Requisitos de Constitución	5
1.3.1 R.U.C.....	5
1.4 Entorno General y Específico	9
1.4.1 Entorno General	9
1.4.1.1 Componentes Socio - Demográfico - Cultural	9
1.4.1.2 Componente Tecnológico	9
1.4.1.3 Componente ecológico	10
1.4.2 Entorno Específico	10
1.4.2.1 Competidores	10
1.4.2.2 Clientes.....	11
1.4.2.3 Proveedores	11
2. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Planificación Estratégica.....	13
2.1.1 Definición de Planificación Estratégica	13
2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica	13
2.1.3 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica	13
2.1.3.1 Ventajas	13
2.1.3.2 Desventajas.....	14
2.2 Estrategias.....	14
2.2.1 Definición de Estrategia.	14
2.2.2 Tipos de Estrategias	15
2.2.2.1 Estrategias Competitivas Genéricas	15
2.2.2.1.1 Estrategia de liderazgo en Costos.	15
2.2.2.1.2 Estrategia de diferenciación.....	16
2.2.2.1.3 Estrategia de segmentación.	17
2.2.2.2 Estrategias de Crecimiento	17
2.2.2.2.1 Integración Vertical	18
2.2.2.2.2 Integración Horizontal	18
2.2.2.2.3 Diversificación Concéntrica	19
2.2.2.2.4 Diversificación de Conglomerado	19
2.2.3 Fases del Proceso Estratégico.....	19
2.2.3.1 Formulación de las Estrategias.....	20
2.2.3.2 Ejecución de las Estrategias	20
2.2.3.3 Evaluación de las Estrategias	21
2.3 Modelo de la Planificación Estratégica	21

2.3.1	Misión.....	21
2.3.2	Visión	22
2.3.3	Valores Estratégicos	22
2.3.4	Análisis Interno y Externo.....	23
2.3.4.1	Análisis Interno	23
2.3.4.1.1	Área Administrativa	24
2.3.4.1.2	Área de Marketing.....	25
2.3.4.1.3	Área de Finanzas y Contabilidad.....	25
2.3.4.1.4	Área de Producción y operaciones.	26
2.3.4.1.5	Área de Investigación y Desarrollo.	26
2.3.4.1.6	Área de Sistemas de administración de información.....	26
2.3.4.2	Análisis Externo	27
2.3.4.2.1	Entorno o análisis demográfico.	27
2.3.4.2.2	Entorno o análisis económico.....	27
2.3.4.2.3	Entorno o análisis político y legal.	28
2.3.4.2.4	Entorno o análisis sociocultural.....	28
2.3.4.2.5	Entorno o análisis tecnológico.....	28
2.3.4.2.6	Entorno o análisis de los recursos naturales.	29
2.3.5	Determinación de objetivos.....	29
3.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL NEGOCIO.....	30
3.1	Encuesta.....	30
3.1.1	Objetivos de la Encuesta	30
3.1.2	Diseño de la Encuesta.....	30
3.1.3	Corrida de la Encuesta.....	32
3.1.4	Tabulación, representación gráfica e interpretación de los resultados.....	34
3.2	Valores empresariales	48
3.2.1	Misión.....	48
3.2.2	Visión	48
3.2.3	Código de Ética de la empresa	48
3.3	Políticas organizacionales.....	52
3.3.1	Para empleados.....	52
3.3.2	Para clientes.....	53
3.3.3	Para proveedores	53
3.4	Planeación.....	54
3.4.1	Objetivos a Largo Plazo	54
3.4.2	Objetivos a Mediano y Corto Plazo	54
3.4.3	FODA	56
3.4.4	Planificación Estratégica.	60
3.4.5	Planificación Operativa (POA) y Táctica para la empresa.....	62
3.4.6	Planificación de Contingencia.....	67
3.5	Estructura Organizacional.....	69
3.5.1	Organigrama Estructural	69
3.5.2	Organigrama Funcional.....	69
3.6	Control.....	73
3.6.1	Monitoreo Administrativo Empresarial.....	74
3.6.2	Monitoreo Administrativo de Empleados.	75
3.6.3	Monitoreo Administrativo de Clientes.	76
3.6.4	Monitoreo Administrativo de Proveedores.	77

4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	78
4.1 Activos	78
4.1.1 Activos Fijos	78
4.1.2 Activos Intangibles.....	78
4.2 Costos y Gastos.....	79
4.2.1 Gastos Administrativos	79
4.2.2 Gastos de Ventas	81
4.3 Balance General del año 2017.	83
4.4 Estado de Resultados para el año 2018.....	84
4.5 Presupuesto	85
4.5.1 Presupuesto de Ingresos.	85
4.5.2 Presupuesto de Egresos.	85
4.6 Estados Financieros	86
4.6.1 Balance General proyectado para los 5 años.....	86
4.6.2 Estado de Resultados proyectado para los 5 años.	87
4.6.3 Flujo de Efectivo proyectado para los 5 años.....	88
4.7 Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo	90
4.7.1 Valor Actual Neto (VAN)	90
4.7.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)	90
4.8 Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo	91
4.9 Análisis de sensibilidad	93
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
5.1 Conclusiones.....	95
5.2 Recomendaciones	96
6. BIBLIOGRAFÍA.....	97

RESUMEN EJECUTIVO.

El presente trabajo es un plan estratégico para un negocio dedicado a la comercialización de frutas y vegetales en el Centro - Sur de la ciudad de Quito, con el propósito de mejorar la empresa, incentivar el consumo de alimentos saludables y proponer estrategias competitivas.

El primer capítulo detalla una parte de la historia de los negocios, la historia de la empresa, el número de empresas dedicadas a la venta de frutas y verduras en la ciudad de Quito. La gama de productos que ofrece la empresa y sus proveedores.

A continuación se procedió a indagar información de varios autores para sustentar teóricamente la planeación estratégica. Se examinó los componentes, tipos de estrategias y fases para elaborar un plan estratégico.

Después, se elaboró la Planificación Estratégica para la empresa, donde se realizó una encuesta a clientes y no clientes para conocer sus sugerencias, recomendaciones y aceptación. Además, se definieron los valores corporativos, las políticas organizacionales, los objetivos a corto, mediano y largo plazo, la matriz FODA, la estructura organizacional, el plan de contingencia y los diagramas de control.

Finalmente, se realizó un análisis financiero completo donde se observó que es factible aplicar la planificación estratégica propuesta porque se obtuvieron valores positivos en el VAN (Valor Presente Neto) y en la TIR (Tasa Interna de Retorno). También se hicieron proyecciones del Balance General y el Estado de Resultados para los próximos 5 años, donde se puede ver claramente la rentabilidad que generará durante todo este tiempo.

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.

1.1 Antecedentes de los negocios que se dedican a la comercialización de frutas y verduras en la ciudad de Quito.

1.1.1 Antecedentes.

Hace miles de años atrás, el ser humano subsistía de la cacería, pesca y recolección de frutos. Conforme pasaban los años, fueron evolucionando y buscaban nuevas formas de sobrevivir y de alimentación. Por lo que empezaron a cultivar sus propios alimentos, en algunas épocas del año llegaban a tener una gran cantidad de excedente de sus productos y pensando inteligentemente decidieron intercambiarlos con pueblos cercanos a su localidad. (Mejía , 2010)

Acorde pasaban los años, se inventó la moneda y este fue el medio de pago para obtener los productos que deseaban. Desde la Edad Media hasta la actualidad tanto la compra y venta de productos agrícolas, ha ido evolucionando y existen un sinnúmero de frutas y verduras que forman parte de la alimentación diaria de los seres humanos. (Mejía , 2010)

Según el informe del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC, 2010) en el Ecuador existen 511.130 establecimientos económicos. Con respecto al sector de comercio se registró 269.751 establecimientos, donde el 75% corresponde al comercio por menor y un 25% al comercio por mayor. También se muestra que la mayoría de personas se dedican al comercio y a la prestación de servicios a través de tiendas, minimarkets, bazares, papelerías, etc.

Dentro de las principales actividades económicas del Distrito Metropolitano de Quito, en el sector de comercio al por mayor y menor existen 429 establecimientos que

generaron ingresos en ventas de 23.240 millones de dólares. La mayoría de los establecimientos son microempresas y representan el 2,3% del total de las ventas. (INEC, 2010)

1.1.2 Historia y situación actual de la empresa.

Hace aproximadamente 30 años, la señora Elena Toaquiza, su esposo y sus seis hijos deciden emprender el negocio de venta de hierbas aromáticas y vegetales que cultivaban en los terrenos que poseían. Inicialmente empezaron vendiendo en el sector de San Roque, posteriormente se dirigieron al Mercado Municipal Chiriyacu (El Camal), donde aumentaron la oferta de productos ya que vieron que era rentable vender otros productos como frutas y verduras.

Una de las hijas observó que los clientes que iban a comprar los productos, eran personas que vivían en lugares alejados al sector, también se quejaban por el peso que tenían que llevar y en 1994 la señora Esperanza Yugcha conjuntamente su esposo deciden independizarse y crear su propio negocio para atender a esas necesidades. Su madre le obsequió una cierta cantidad de Capital en sucres para que lo utilice en la formación de su empresa.

El negocio inició sus operaciones en el año de 1995, en el sector Pio XII de la ciudad de Quito, en las calles Juan Bautista Aguirre y Bartolomé Alves; para ese entonces tenían un camión Ford 350 que les servía como medio de transporte, y también vendían allí los productos ya que no poseían un local fijo.

En el primer día de venta decidieron llevar pocos productos porque tenían temor e incertidumbre de que la gente no vaya a comprar. Pero el resultado fue diferente, hubo mucha demanda ya que los precios eran bajos y estaban al alcance de sus hogares. En el transcurso de ese año constantemente buscaban lugares en la ciudad de Quito donde

podían vender, así que se posicionaron en dos barrios: en la Pío XII y en San José de Monjas.

Este negocio pasó momentos desagradables ya que los municipales les quitaban la mercadería, por tal razón tenían pérdidas significativas que afectaban la evolución del mismo. Esto sucedía porque en aquellos años eran vendedores que no tenían los permisos necesarios para realizar venta en la calle. Además, en esas épocas el Municipio todavía no tenía una ley establecida para este tipo de negocios.

Analizando los costos y la ganancia futura, los dueños del negocio iban a comprar los productos en el Mercado Mayorista de la ciudad de Ambato, ya que allí todo era más barato y llegaban los productos en excelente estado y eran de buena calidad.

El objetivo de los dueños respecto al negocio era vender sus productos un día a la semana, ya que así los clientes compraban mayor cantidad de los mismos y aseguraban su retorno. Para que todo funcione de la mejor manera se organizaron para realizar las actividades de compra en determinados días y venta en otros. Esto les permitió distribuir su tiempo eficientemente y el negocio crecía por si solo.

Al tener los lugares establecidos para realizar las ventas, la demanda seguía aumentando, se generó la necesidad de traer más productos y por eso en el año 2002 deciden comprar un camión nuevo, el cual lo adquirieron pagando una parte en efectivo y la otra parte a crédito para 3 años.

Actualmente, la empresa se ha mantenido estable, teniendo buenos ingresos y una gran cantidad de clientes satisfechos que hacen del negocio rentable y con buenas miras a un futuro más beneficioso.

1.2 Generalidades

1.2.1 Razón Social

El nombre o razón social del negocio es: Fresh Fruits Esperancita.

Fresh proviene del idioma Inglés y significa Fresco. Se eligió ésta palabra para que forme parte del nombre del negocio, porque representa la frescura y calidad de los productos que ofrecen a los clientes o consumidores; después sigue la palabra Fruits que proviene del idioma Inglés y significa Fruta, las frutas fueron los primeros productos que empezaron a vender los dueños del negocio y finalmente la palabra Esperancita, se decidió añadir el nombre de la fundadora y administradora del negocio, porque éste nombre está posicionado en la mente de los clientes y siempre la han llamado así.

1.2.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s)

Este negocio es de tipo comercial, ya que realiza actividades de compra y venta de productos terminados y materia prima, cumple la función de un intermediario entre el productor y el consumidor final. Comercializa a pequeña escala y en lugares geográficos específicos por eso es considerado un negocio minorista.

Los productos que vende son:

Tabla 1: Productos.

PRODUCTOS			
Frutas		Verduras	
Manzanas royal	Manzanas verdes	Acelga	Remolacha
Uvas rosadas	Uvas negras	Apio	Yuca
Sandía	Maracuyá	Espinaca	Papa
Melón	Mango	Lechuga	Pimiento
Limón	Papaya	Ají	Pepinillo
Taxo	Naranjilla	Brócoli	Verde
Durazno	Mora	Coliflor	Arveja
Pera	Guineo	Cebolla Larga	Fréjol
Naranja	Claudia	Zanahoria	Haba
Fresa	Caqui	Tomate	Chucho
Uvilla	Granadilla	Cebolla colorada	Hierbas varias
Guayaba	Cereza	Vainita	Hierbas aromáticas
Piña	Mandarina	Aguacate	Zapallo
Babaco	Tomate de árbol	Ajo	Maduro
		Champiñones	Rábano
		Choclo	
Otros:			
Quesos	Huevos	Bandejas de verduras	

1.3 Requisitos de Constitución

1.3.1 R.U.C

El señor Segundo Ignacio Casa Toapanta en el año 2002 de acuerdo con la ley establecida por el SRI, decide inscribir su actividad económica el Registro Único de Contribuyentes. Cumpliendo con el artículo tres de la ley del RUC.



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 0501639363001

APELLIDOS Y NOMBRES: CASA TOAPANTA SEGUNDO IGNACIO

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO

CALIFICACIÓN ARTESANAL:

NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 01/10/1968

FEC. ACTUALIZACION: 24/07/2017

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 28/11/2001

FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:

FEC. INSCRIPCION: 28/11/2001

FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHIMBACALLE Calle: SAQUISILI Número: E7-112 Intersección: JUAN VIZUETE Referencia: FRENTE A LA CASA BARRIAL Teléfono: 023132750 Email: csegundoignacio@yahoo.com Celular: 0988985731

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA

* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

Recuerde que sus declaraciones son semestrales siempre y cuando cumpla con las condiciones para ello, que son: retención del 100% del IVA y transferencia de bienes y servicios con tarifa 0% de IVA

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 003

ABIERTOS: 2

JURISDICCION: \ ZONA 9\ PICHINCHA

CERRADOS: 1



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: AEPROANOC

Lugar de emisión: LATACUNGA/CALLE SANCHEZ

Fecha y hora: 24/07/2017 13:35:10

Figura 1: RUC Sr. Segundo Casa. Página 1.



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 0501639363001

APELLIDOS Y NOMBRES: CASA TOAPANTA SEGUNDO IGNACIO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT. 28/11/2001
NOMBRE COMERCIAL:			FEC. CIERRE:
OPERADORA DE TRANSPORTE: TRANSPORTE PESADO RUELSOL S.A.			FEC. REINICIO:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			RUC: 0591722808001

SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHIMBACALLE Barrio: PIO XII Calle: SAQUISILI Número: E7-112 Intersección: JUAN VIZUETE Referencia: FRENTE A LA CASA BARRIAL Telefono Domicilio: 023132750 Email: csegundoignacio@yahoo.com Celular: 0988985731

No. ESTABLECIMIENTO: 003	ESTADO ABIERTO	LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT. 06/03/2015
NOMBRE COMERCIAL: FRESH FRUITS ESPERANCITA			FEC. CIERRE: 06/03/2015
			FEC. REINICIO: 06/03/2015

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MENOR DE FRUTAS
VENTA AL POR MENOR DE VERDURAS
ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES PARA VIVIENDA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHIMBACALLE Barrio: PIO XII Calle: SAQUISILI Número: E7-112 Intersección: JUAN VIZUETE Referencia: FRENTE A LA CASA BARRIAL Telefono Domicilio: 023132750 Celular: 0988985731 Email: csegundoignacio@yahoo.com



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: AEPROANOC **Lugar de emisión:** LATACUNGA/CALLE SANCHEZ **Fecha y hora:** 24/07/2017 13:35:10

Figura 2: RUC Sr. Segundo Casa. Página 2.



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 0501639363001
APELLIDOS Y NOMBRES: CASA TOAPANTA SEGUNDO IGNACIO

No. ESTABLECIMIENTO:	002	ESTADO	CERRADO LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.	19/10/2007
NOMBRE COMERCIAL:		FEC. CIERRE:		13/02/2015	
		FEC. REINICIO:			

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MENOR DE FRUTAS, HORTALIZAS Y VERDURAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHIMBACALLE Ciudadela: PIO XII Calle: SUCUMBIOS Número: S7-08
Intersección: CALLE GIL RENGIFO Referencia: FRENTE A LA CANCHA DE FUTBOL Telefono Domicilio: 023132750



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: AEPROANOC

Lugar de emisión: LATACUNGA/CALLE SANCHEZ

Fecha y hora: 24/07/2017 13:35:10

Figura 3: RUC Sr. Segundo Casa. Página 3.

1.4 Entorno General y Específico.

1.4.1 Entorno General.

1.4.1.1 Componentes Socio - Demográfico - Cultural.

Según datos demográficos de la provincia de Pichincha existen 2'576.287 personas, donde el 51,3% son hombres el restante 48,7% son mujeres y la edad promedio de los pichinchanos es de 29 años. En el Distrito Metropolitano de Quito, el sector de la Pio XII posee 8.823 habitantes. (INEC, 2010).

La empresa se enfoca en la venta de sus productos en el sector de la Pio XII, donde busca llegar con ésta actividad comercial a cada una de las familias que conforman la población de este sector.

En los componentes culturales y sociales los productos que ofrece el negocio, están dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes, sin importar la posición económica, religión, género y etnia.

1.4.1.2 Componente Tecnológico

El componente tecnológico que posee el negocio es una balanza electrónica, la cual mide el peso de los productos. Los resultados que se obtienen son exactos y precisión ya que se puede observar en gramos, libras y kilogramos.

Es necesario tener este tipo de instrumento para expresar con transparencia la cantidad de los productos por la cual pagan los clientes. El efecto directo que genera es la confianza y la fidelización de los mismos.

1.4.1.3 Componente ecológico

Al ser un negocio que necesita una gran cantidad de fundas plásticas para guardar las frutas y verduras, este es un factor importante de análisis en cuanto a nivel ecológico se trata. Se adquiere aproximadamente unas 3.600 fundas plásticas a la semana, las cuales son distribuidas para los días de venta. Sólo el 70% de las fundas son ecológicas, y el restante son fundas que afectan en cierta medida al planeta.

Pensando en ese 30%, se desea elaborar y entregar bolsos biodegradables a los clientes para que lleven sus compras, además se desea generar una conciencia ecológica e incentivarles a que no utilicen muchas fundas plásticas ya que ese pequeño cambio puede repercutir en el futuro.

1.4.2 Entorno Específico

1.4.2.1 Competidores

A Nivel Nacional, existen un sin número de negocios propios que se dedican a la venta de frutas y verduras en los distintos rincones de cada una de las ciudades del país.

A nivel de provincia y de la ciudad de Quito, existe mucha competencia porque las personas ven que es un negocio rentable y buscan una nueva fuente de ingreso para su hogar, ya que en estos años la situación económica del país ha ido empeorando.

La competencia directa que tiene éste negocio son los mercados municipales, las ferias libres, vendedores ambulantes y otros negocios que realizan una actividad comercial parecida. Inclusive Supermaxi es una competencia ya que además de ofrecer alimentos no perecibles también ofrece frutas y verduras.

1.4.2.2 Clientes

Los productos que ofrece este negocio están destinados a todas las personas de diversas edades, desde niños pequeños hasta adultos mayores sin restricción de género, cultura y religión. Además, se enfoca en las personas de nivel económico medio – bajo, ya que los precios son accesibles para su adquisición y el negocio está cerca de los hogares para mayor comodidad de sus clientes.

1.4.2.3 Proveedores

Para el desarrollo de la actividad económica de este negocio, es importante tener un excelente grupo de proveedores de buena calidad, porque son productos para consumo humano y deben estar libres de químicos y tóxicos que afecten al ser humano.

Los proveedores con los que cuenta el negocio son:

Tabla 2: Proveedores.

Productos	Proveedor	Dirección	Teléfono
Manzana, uvas, peras, cereza,	Sr. Juan Carlos Cepeda	Mercado Mayorista de Quito	0981368279
Tomate	Sra. Blanca Marlene Guato	Mercado Mayorista de Ambato	0988532076
Tomate de árbol, taxo, durazno,	Sra. Vilma Silva	Mercado Mayorista de Ambato	0997110821
Zanahoria, berenjena	Sr. Néstor Tonato	Mercado Mayorista de Ambato	0998285375
Champiñones	Sra. Mónica Monotoa	Mercado de Santa Clara de Ambato	0984020009
Apio, acelga, hierbas varias y aromáticas	Sra. Cecilia Moreta	Mercado de Santa Clara de Ambato	0988057141
Remolacha	Sra. Nancy Rivera	Mercado Mayorista de Quito	0998836550
Lechuga, coliflor, brócoli, rábanos, espinaca.	Sra. Victoria Miranda	Mercado de Santa Clara de Ambato	0985038506
Guineo, maracuyá	Sra. Marianela Trujillo	Mercado Mayorista de Quito	0997740104
Sandia, melones	Sr. Carlos Muñoz	Mercado Mayorista de Quito	0993446923
Papas	Sra. Margoth Quinancela	Mercado Mayorista de Quito	0939304293
Mora	Sra. Daysi Altamirano	Mercado Mayorista de Quito	0987100695
Guayaba	Sr. Marco Cherrez	Mercado Mayorista de Quito	0992529149
Piñas,	Sra. Yolanda Guanoluiza	Mercado Mayorista de Quito	0983638461
Papaya, naranjilla	Sr. Luis Fernando Zambrano	Mercado Mayorista de Quito	0997717628
Fresa, granadilla, claudia	Sr. Juan Vega	Mercado Mayorista de Quito	0999304364
Chocho	Sra. Marina Dolores Casa	Mercado Mayorista de Quito	0980014098
Arveja, fréjol, haba	Sr. José Valdés	Mercado Mayorista de Quito	0980059006
Choclo	Sr. Raúl Masusela	Mercado Mayorista de Quito	0997213183
Mandanira	Sra. Mariana Chicaiza	Mercado Mayorista de Quito	0987983534
Limón, lima	Sra. Lucrecia Pilataxi	Mercado Mayorista de Ambato	0967494156
Guanábana, uvilla, mango, aguacate	Sra. Rosa Andagona	Mercado Mayorista de Ambato	0986212735
Cebolla colorada, cebolla perla, cebolla blanca	Sra. Janeth Guevara	Mercado Mayorista de Ambato	0992385245
Naranjas	Sr. Fernando Sambache	Mercado Mayorista de Quito	0987816035
Yuca	Sr. Angel Cordova	Mercado Mayorista de Quito	0983679524
Plátano Verde y maduro	Sr. Marcos Ibarra	Mercado Mayorista de Quito	0997192991
Pepinillo, pimienta, ajo, vainita, zapallo	Sra. Gladys Erminia Chocho	Mercado Mayorista de Ambato	0989706693

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Planificación Estratégica

2.1.1 Definición de Planificación Estratégica

La planificación estratégica es un proceso de larga duración que proporciona un análisis completo tanto interno como externo de una organización, con la finalidad de disminuir las debilidades y aumentar los resultados a través de estrategias competitivas. (Chiavenato & Arao, 2011)

2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica en la década de los años setenta tuvo una gran aceptación por parte de los Ceo's en el mundo, ya que éste analiza a la empresa de forma global tanto interna y externamente. El objetivo primordial de la planeación estratégica es generar una ventaja competitiva y que la empresa sea sostenible en el tiempo. (Rojas Lopez & Medina Marín, 2012)

2.1.3 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica

2.1.3.1 Ventajas

Según la (Superintendencia de Compañías, 2006) la planificación estratégica posee algunas ventajas como: diseñar los posibles escenarios del futuro en el presente; ayudar a predecir los problemas y generar soluciones de forma anticipada; disminuir ampliamente las fallas en las metas proyectadas al puntualizar los posibles cambios y comportamientos de la empresa.

Además (Fred, 2013) describe otras ventajas: la planeación estratégica ayuda a tener una mejor comunicación entre los colaboradores de una empresa; aumenta la aceptación de los diferentes puntos de vista; el gran compromiso que tienen los empleados hace que no pierden su punto objetivo, que trabajen con mucho empeño y que cada vez sean más productivos; la consecuencia directa es que la empresa va a tener éxito y va a progresar continuamente.

2.1.3.2 Desventajas

Las desventajas con las que cuenta este modelo, es que muchas de las veces los directivos de una empresa no poseen toda la información necesaria para elaborar una correcta planeación estratégica de la organización. Además es un modelo muy inflexible que no permite realizar grandes modificaciones por motivos de cambios externos. La falta de tiempo genera dificultad a los gerentes ya que no pueden verificar todos los planes propuestos oportunamente. (Rojas Lopez & Medina Marín, 2012)

2.2 Estrategias

2.2.1 Definición de Estrategia.

Las estrategias son los medios a seguir para lograr los objetivos planteados a largo plazo, éstas a su vez tienen una relación directa con la prosperidad de la empresa, ya que tienen consecuencias multifuncionales y debe recolectar toda la información necesaria de los factores internos y externos de una organización. (Fred, 2013)

2.2.2 Tipos de Estrategias

La finalidad de cualquier estrategia de una empresa es generar valor y éste debe ser percibido por sus clientes. Por eso es importante generar diversos tipos de estrategias que permitan el crecimiento y la evolución de un negocio a largo plazo. En este apartado se desarrollarán las estrategias competitivas genéricas y las estrategias de crecimiento. (Porter, 2009)

2.2.2.1 Estrategias Competitivas Genéricas

Según (Porter, 2009) las tres estrategias genéricas son: liderazgo en costos, diferenciación y segmentación.

Tabla 3: Tres estrategias genéricas.

		Ventajas Competitivas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de costos bajos
Objetivo estratégico	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Sólo un segmento	Segmentación (Enfoque)	

Fuente: Basado en Michael E. Porter, Estrategia Competitiva; Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. (Porter, 2009)

2.2.2.1.1 Estrategia de liderazgo en Costos.

El liderazgo en costos busca vigorosamente la reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como

investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención dirigida al control de costos. (Porter, 2009, p. 78)

Si se desea obtener un liderazgo en costos integral es necesario tener una participación significativa en el mercado objetivo, también se puede elaborar nuevos productos que sean sencillos de producir con la finalidad de atender a un gran número de clientes. Se puede ejecutar la estrategia de precios, el efecto de éste es que en la primera etapa de las operaciones se obtendrán pérdidas, ya que el objetivo es aumentar la participación en el mercado. (Porter, 2009)

2.2.2.1.2 Estrategia de diferenciación.

La segunda estrategia genérica se basa en diferenciar el producto y servicio, creando así algo que en toda la industria se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de la marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones. (Porter, 2009, p. 80)

La diferenciación genera un posicionamiento importante de la marca en la mente de los consumidores, reduce la sensibilidad al precio, se protege de la competencia y genera una fidelización de los clientes. También ésta estrategia se convierte en una herramienta muy útil a la hora de generar ganancias para la empresa. (Porter, 2009)

En la estrategia de diferenciación se realizan actividades o acciones para captar clientes y esto genera un gran desembolso de dinero, por lo que la diferenciación no tiene ninguna relación con el liderazgo en costos. Los clientes potenciales reconocen la superioridad del producto o servicio que tienen las empresas que aplican éste tipo de estrategia pero algunas personas no están prestas a pagar un precio elevado y todo esto

depende por múltiples factores que afectan a la economía del país o por las percepciones. (Porter, 2009)

2.2.2.1.3 Estrategia de segmentación.

La segmentación o enfoque es la tercera estrategia genérica, y se centra en un grupo de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. (Porter, 2009, p. 81)

La estrategia de segmentación o enfoque está compuesta de dos elementos: el enfoque en costo donde su propósito primordial, es generar una ventaja en el costo dentro de su segmento objetivo frente a su competencia y el enfoque por diferenciación como su nombre lo indica, la empresa busca diferenciarse dentro de su segmento objetivo y, por ende disminuir la participación de la competencia dentro del mercado. (Robbins & Coulter, 2014)

2.2.2.2 Estrategias de Crecimiento

“Es una estrategia corporativa utilizada cuando una organización quiere ampliar el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su(s) línea(s) de negocio actual(es) o poniendo en marcha otra(s) nueva(s)”. (Robbins & Coulter, 2014, p. 245)

“Las estrategias de crecimiento son: integración vertical, integración horizontal, diversificación concéntrica y diversificación conglomerada”. (Wheelen & Hunger, 2007, p. 166)

2.2.2.2.1 Integración Vertical

Cuando una empresa toma el control de una de las actividades que antes estaba bajo el poder de un proveedor o distribuidor se le denomina crecimiento vertical, por ejemplo una empresa desea reducir sus costos de distribución entonces decide terminar el vínculo que tiene con el distribuidor, por lo tanto la empresa generará su propio sistema de distribución con todos los equipos necesarios a un bajo costo. (Wheelen & Hunger, 2007)

El crecimiento vertical conduce a la integración vertical, es decir, el grado en el que una empresa opera verticalmente en múltiples sitios en la cadena de valor de una industria, desde la extracción de materias primas hasta la manufactura y las ventas al detalle. (Wheelen & Hunger, 2007, p. 167)

2.2.2.2.2 Integración Horizontal

El crecimiento horizontal se genera cuando se incrementa productos en las diferentes líneas de producción también se produce cuando una empresa decide expandir sus horizontes y empezar a distribuir sus productos en otros sectores o lugares dentro de un país o fuera de éste. (Wheelen & Hunger, 2007)

El crecimiento horizontal produce integración horizontal, es decir, el grado en el que una empresa opera en múltiples ubicaciones geográficas en el mismo punto de la cadena de valor de una industria. La integración horizontal de una empresa varía de la propiedad completa a la propiedad parcial y a los contratos de largo plazo. (Wheelen & Hunger, 2007, p. 169)

2.2.2.2.3 Diversificación Concéntrica

La diversificación concéntrica o relacionada ocurre cuando una organización se fusiona con empresas que realizan actividades comerciales o de servicio en industrias diferentes pero relacionadas. Un claro ejemplo de este tipo de estrategia, son los perfumes del famoso actor español Antonio Banderas, que al principio fueron creadas únicamente para hombres pero por su alta demanda decidieron crear perfumes para mujeres, el resultado fue espectacular porque las ventas aumentaron y generaron grandes ingresos. (Robbins & Coulter, 2014)

2.2.2.2.4 Diversificación de Conglomerado

La diversificación conglomerada o no relacionada ocurre cuando una organización se fusiona con empresas que realizan actividades comerciales o de servicios en industrias diversas o no relacionadas. Por ejemplo, la empresa alemana Adidas que se dedica a la fabricación y comercialización de ropa deportiva en todas sus formas, observó que su marca está bien posicionada en la mente de sus consumidores, por lo que decidieron lanzar nuevos productos como desodorantes, perfumes y relojes. Estos nuevos cambios ocasionaron que la empresa obtenga mayores ganancias y siga creciendo. (Robbins & Coulter, 2014)

2.2.3 Fases del Proceso Estratégico

Todo el proceso de la planeación estratégica inicia con un análisis profundo de la situación actual de la empresa y se elaboran objetivos o metas a lograr en un determinado tiempo, generando el desarrollo ascendente de la misma. (Rojas Lopez & Medina Marín, 2012)

2.2.3.1 Formulación de las Estrategias

En la fase de formulación lo primero a realizar es la creación de la misión y visión ya que son la base de la una organización; también se realiza un análisis FODA, que permite conocer las Fortalezas y Debilidades internas y las Oportunidades y Amenazas externas de la empresa; además es importante diseñar objetivos y estrategias viables para el desarrollo de la organización. (Fred, 2013)

Adicionalmente en la formulación se debe tomar decisiones y generar soluciones sobre nuevas oportunidades de negocios, nuevas formas de expansión, análisis de negocios que no generan ingresos, rediseñar los lineamientos de manejo de recursos que posee la empresa y el traspaso de fronteras e ingreso a nuevos mercados no explorados que representan una oportunidad para la organización. (Fred, 2013)

2.2.3.2 Ejecución de las Estrategias

La etapa de implementación de la estrategia es más conocida como la etapa de acción, porque aquí se ejecutan las estrategias planteadas en un comienzo. Es importante generar una fusión entre todos los miembros de una organización, es decir, la colaboración de empleados y directivos para que trabajen conjuntamente por la consecución de objetivos. (Fred, 2013)

La ejecución de estrategias se la considera como una etapa difícil, por lo tanto es imprescindible que los líderes de una empresa motiven a todos sus colaboradores, para que trabajen con eficiencia y eficacia y estén comprometidos completamente con la puesta en marcha de cada una de las estrategias. (Fred, 2013)

2.2.3.3 Evaluación de las Estrategias

La etapa final del proceso estratégico es la evaluación de estrategias, si los directivos de una empresa desean conocer las estrategias que no están funcionando correctamente o si hay un cambio en las mismas, en ésta etapa pueden indagar información para que tomen acciones correctivas. (Fred, 2013)

Todas las estrategias están sujetas a cambios extremos o moderados, porque el entorno tanto interno como externo también cambia. Por ejemplo si el gobierno decide incrementar el porcentaje del Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA), generaría un efecto negativo sobre los objetivos de ventas, porque muchos de los consumidores dejarías de comprar o consumir determinados productos y preferirían ir a comprar en otros países. (Fred, 2013)

2.3 Modelo de la Planificación Estratégica

2.3.1 Misión

Se define a la misión como el propósito de una empresa, ésta debe ser clara y concisa ya que es la piedra angular de toda organización. Su extensión no debe ser mayor a 250 palabras, debe generar inspiración, revelar todo lo que es y todo lo que hace la empresa. La misión que es planteada correctamente resistirá el paso del tiempo y será bien vista por los empleados y por los stakeholders. (Fred, 2013)

2.3.2 Visión

Así como la misión es la razón de ser de una empresa, la visión es hacia dónde quiere ir la empresa, que desea lograr y en que se quiere convertir. La extensión no posee un límite de palabras pero debe ser en lo posible breve y detallar las contribuciones de las ideas de los directivos, para que como resultado se obtenga una correcta declaración de la visión. (Fred, 2013)

2.3.3 Valores Estratégicos

Los valores se encuentran entre las características más estables y duraderas de los individuos. Son los cimientos sobre los cuales se forman las actitudes y las preferencias personales; son la base de las decisiones cruciales, lineamientos de vida y gustos personales. Ayudan a definir nuestra moralidad y nuestras ideas de lo que es “bueno”. (Whetten & Cameron, 2011, p. 65)

“Los principios empresariales unen las razones de ser o de existir de una empresa con la forma en que ésta desempeña su función en la sociedad, integrando valores como honestidad, confianza, respeto, justicia y ética”. (Soto Pineda & Cárdenas Marroquín, 2007, p. 11)

Es de vital importancia que las empresas u organizaciones actúen de una forma responsable, dando a conocer que poseen valores éticos y que no afectarán a sus empleados ni a sus stakeholders. Siempre deben proporcionar información verídica de sus productos y no engañar de forma insolente a sus clientes. (Soto Pineda & Cárdenas Marroquín, 2007)

Por ejemplo si un empleado se encuentra bajo presión constante de su jefe para que engañe a un cliente, se lo denomina dilema ético porque el empleado no sabe si actuar como le pide su jefe o como sus principios morales y éticos lo dictan; estas situaciones se generan en cualquier tipo de organización, momento y lugar. Cuando se toman decisiones éticas, se expresan los principios morales de una persona. (Soto Pineda & Cárdenas Marroquín, 2007)

2.3.4 Análisis Interno y Externo

Administrar una empresa no solo significa obtener ingresos y rentabilidad, siempre hay que innovar desde todos los puntos de vista. Se debe analizar las tendencias y eventos externos que no están en manos de la compañía, a su vez también es importante analizar cada una de las áreas o departamentos que conforman una empresa para poder mejorar las falencias de la misma. (Fred, 2013)

2.3.4.1 Análisis Interno

El análisis interno de una empresa depende de muchos factores tales como: el tipo de empresa, número de empleados, número de stakeholders, productos o servicios que ofrecen, etc. Porque cada una de las organizaciones poseen determinadas áreas o departamentos en comparación a otras empresas. (Fred, 2013)

Dentro del análisis interno, cada una de las empresas existentes en el mundo entero poseen fortalezas y debilidades, para suprimir las debilidades existentes se debe buscar estrategias para transformarlas en fortalezas, después hacer que se conviertan en competencias distintivas, y finalmente lograr que la empresa posea una ventaja competitiva o varias de ellas, para que así pueda disminuir la participación de su competencia en el mercado objetivo. (Fred, 2013)

2.3.4.1.1 Área Administrativa

El área administrativa desarrolla varias actividades como: planeación, organización, motivación, administración del personal y control. Para cumplir con los objetivos y para que la empresa tenga éxito, todas éstas deben desempeñarse correctamente. Así como un violín, necesita de cada una de sus cuerdas para formar una hermosa melodía. (Fred, 2013)

La planeación forma parte de la formulación de la estrategia y es el primer paso a realizar para conseguir los resultados tan anhelados. Puesto que analiza los cambios que podrían suceder en el futuro en comparación al presente. La planeación permite mejorar la administración de los recursos propios, la reducción de costos y evitar el desperdicio. (Fred, 2013)

La organización forma parte de la implementación de la estrategia y es el punto de Aquiles que sufren grandes, medianas y pequeñas empresas. Aquí se coordina las tareas a realizar por las diferentes personas dentro de la empresa y quién las supervisa. Existen empresas altamente competitivas que se encuentran muy bien organizadas y por ende tienen mucho éxito en el mercado. (Fred, 2013)

En la fase de la implementación de la estrategia también interviene la motivación, los directivos de una organización deben ser los primeros en estar motivados para así poder motivar a sus colaboradores. Los líderes de una empresa deben generar empatía, confianza, dar un buen ejemplo y ser justos con sus empleados. Para que de una manera directa se sientan más motivados y por su puesto sean más productivos. (Fred, 2013)

La administración del personal es otro punto que interviene en la fase de implementación de la estrategia, básicamente es la administración del talento humano que posee la empresa y de las posibles contrataciones a efectuarse. Al momento de

contratar una persona para que trabaje en el extranjero se pueden presentar varios obstáculos, y por eso la empresa Ford Motor ya no solo entrevista a sus postulantes finalistas para un determinado puesto sino también a su familia. (Fred, 2013)

La última actividad a realizar por el área administrativa es el control, aquí se revisan y testifican los resultados obtenidos con las metas planteadas en un comienzo. Si no es así se realizan correcciones inmediatas. Para que no sucedan problemas es importante que cada uno de los directivos mida el desempeño de sus subordinados constantemente. (Fred, 2013)

2.3.4.1.2 Área de Marketing

El objetivo del Marketing es satisfacer las necesidades de los clientes a través de bienes o servicios. Para cumplir con éste objetivo es importante indagar sobre el mercado, formular estrategias de distribución, de fijación de precios, de ventas para captar mayor número de clientes, innovar los productos o servicios periódicamente e investigar sobre nuevos mercados no explorados que no son atendidos por la competencia. (Fred, 2013)

2.3.4.1.3 Área de Finanzas y Contabilidad.

El área de Finanzas y Contabilidad es un área importante porque maneja todos los ingresos y egresos que posee una empresa. Al momento de buscar inversionistas éste es un punto vital para ellos, porque les interesa conocer el nivel de endeudamiento, la liquidez, el capital de trabajo, la rentabilidad, entre otros indicadores. Año a año se plantean presupuestos para el desarrollo oportuno de cada una de las actividades que realice de la empresa. (Fred, 2013)

2.3.4.1.4 Área de Producción y operaciones.

La función del área de producción y operaciones es supervisar y controlar el proceso de transformación de los insumos en productos terminados. También reducir el tiempo de desperdicio en el proceso productivo, para no generar gastos innecesarios. Adicional a esto buscan optimizar su capacidad tecnológica para mejorar sus estándares de calidad. Un claro ejemplo es Toyota Motor, que con su sistema de producción logro reducir el tiempo de producción y los desperdicios de los mismos. (Fred, 2013)

2.3.4.1.5 Área de Investigación y Desarrollo.

La investigación y desarrollo (I&D) es un punto de análisis muy importante porque puede definir el futuro de la empresa. El mal manejo puede generar fracasos y para evitar esto es primordial la colaboración y confianza de cada uno de los gerentes de las diferentes áreas de la empresa. El objetivo de invertir en I&D es conquistar a más clientes y generar fidelización, todo esto se logra a través del desarrollo de nuevos productos, la mejora de productos o la reducción de costos en la producción. (Fred, 2013)

2.3.4.1.6 Área de Sistemas de administración de información.

La prioridad de los sistemas de administración de información es mejorar el desempeño general de una empresa, a través de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) para cada una de las áreas. El corazón de los sistemas de información es la base de datos que poseen cada una de las organizaciones, ésta base posee información valiosa de clientes, proveedores, inversionistas, ingresos, egresos, métodos de producción, etc. (Fred, 2013)

2.3.4.2 Análisis Externo

Así como es importante analizar la parte interna de una organización también es primordial el estudio del entorno de la empresa, porque se generan cambios demográficos, económicos, políticos y legales, socioculturales, tecnológicos y naturales que afectan a las organizaciones, a unas más que a otras, y que inciden directamente en la toma de decisiones dentro de una empresa. (Chiavenato & Arao, 2011)

2.3.4.2.1 Entorno o análisis demográfico.

La demografía es el estudio de la población humana que existe sobre la faz de la tierra, es importante estudiar el entorno demográfico porque proporciona información valiosa a las empresas, aquí se investiga sobre la densidad poblacional, número de familias, estado civil, índices de natalidad y mortalidad, porcentaje de movilidad y migración, religión, etc. Cada uno de estos aspectos ayuda a la formulación de estrategias y correcta toma de decisiones. (Chiavenato & Arao, 2011)

2.3.4.2.2 Entorno o análisis económico.

Los cambios en el entorno económico afectan de forma directa a la oferta y demanda de los productos y servicios que ofrecen las empresas al mercado. Por ejemplo si existe un despido masivo de personal, el efecto que genera es el aumento del desempleo y estas personas no van a tener el poder adquisitivo para comprar los productos y servicios que deseen, entonces las empresas disminuyen sus ventas e ingresos y muchas de ellas cierran. Por eso es importante el análisis de cada uno de los indicadores económicos de un país, ya que incide en la prosperidad de un negocio. (Chiavenato & Arao, 2011)

2.3.4.2.3 Entorno o análisis político y legal.

Una empresa debe estar bien informada de cada una de las leyes, códigos y normas que debe cumplir en la nación donde realice sus actividades comerciales. Es de vital importancia estar al tanto de las modificaciones que realice el ente gubernamental ya que constantemente están cambiando. Por ejemplo si hay un cambio en el código de trabajo Ecuatoriano todas las empresas deberán acoplarse a las nuevas leyes o sino recibirán sanciones pecuniarias. (Chiavenato & Arao, 2011)

2.3.4.2.4 Entorno o análisis sociocultural.

El entorno sociocultural analiza las creencias, valores, costumbres, actitudes de las sociedades y las transformaciones que han sufrido en el transcurso de los años. Para formar un excelente grupo de talento humano dentro de una empresa, es primordial analizar sus aspiraciones, las relaciones interpersonales, creencias y sobre todo su actitud. Las empresas a nivel mundial están compuestas de un personal muy competitivo y sobre todo pluricultural. (Chiavenato & Arao, 2011)

2.3.4.2.5 Entorno o análisis tecnológico.

Conforme va pasando los años la tecnología ha ido evolucionando, por lo que cada vez existen más recursos tecnológicos para mejorar las actividades diarias de una empresa. Tal es el caso de un sistema de producción que antes necesitaba demasiada mano de obra y ahora todo eso se reemplazó con maquinaria. También es importante indagar constantemente sobre los avances y desarrollo tecnológico, pero sin olvidar que la inteligencia humana prevalece sobre la inteligencia artificial. (Chiavenato & Arao, 2011)

2.3.4.2.6 Entorno o análisis de los recursos naturales.

Los recursos naturales han sido gravemente afectados durante muchos años por todas las personas que habitan la Tierra, y principalmente por las empresas que solo se dedicaban a lucrar, y no pensaban en la consecuencia de sus acciones. Todo lo que ha generado el ser humano es que la Tierra enferme, y que en la actualidad existe contaminación, calentamiento global, escasez de materia prima, entre otros. (Chiavenato & Arao, 2011)

2.3.5 Determinación de objetivos

Los objetivos o metas son elementos esenciales dentro de la planeación ya que funcionan como una guía para la correcta toma de decisiones. Los objetivos deben estar bien redactados, es decir, darse a conocer en términos de resultado más que de acciones, también deben ser medibles y ser comunicados a todas las personas dentro de una organización. (Robbins & Coulter, 2014)

A su vez es importante conocer sobre una poderosa herramienta denominada administración por objetivos (APO) al ser un proceso muy completo, su función primordial es promover la toma participativa de decisiones, por medio de las metas compartidas entre todas las áreas de una organización, para finalmente medir el desempeño y el resultado entre los objetivos planteados y las metas alcanzadas por los colaboradores de una empresa. (Wheelen & Hunger, 2007)

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL NEGOCIO.

3.1 Encuesta

3.1.1 Objetivos de la Encuesta

- Conocer cuán satisfechos están los clientes de la empresa con los productos y la atención recibida.
- Recolectar información de recomendaciones y sugerencias de los clientes para el mejoramiento de la empresa.
- Adquirir información de los clientes potenciales para la empresa.

3.1.2 Diseño de la Encuesta

1. Edad: _____

2. Sexo:

Femenino. _____ Masculino. _____ Otro. _____

3. Sector/ Lugar en el que vive:

Norte. _____ Centro. _____ Sur. _____ Valles. _____

4. Estado Civil:

- a) Soltero/a.
- b) Casado/a.
- c) Divorciado/a.
- d) Viudo/a.
- e) Unión libre.

5. ¿Cuántos días a la semana usted compra frutas y/o verduras?

- a) Todos los días.
- b) Pasando un día.
- c) Cada semana.
- d) Cada dos semanas.
- e) Cada mes.

6. ¿Cuánto dinero gasta mensualmente en la compra de frutas y verduras?

- a) 1 – 20 dólares.
- b) 21 – 30 dólares.
- c) 31 – 40 dólares.
- d) 41 – 50 dólares.
- e) 51 – 60 dólares.
- f) + 60 dólares: _____

7. ¿Dónde compra usted las frutas y verduras?

- a) Tienda.
- b) Mercado.
- c) Negocio ambulante.
- d) Tiendas especializadas en frutas y verduras.
- e) Supermaxi / Megamaxi.
- f) Otro: _____

8. ¿Qué es lo primordial para usted a la hora de comprar frutas y verduras?

- a) Calidad del producto.
- b) Precio.
- c) Cantidad.
- d) Atención.
- e) Ubicación del negocio.
- f) Otro: _____

9. ¿Usted es cliente de Fresh Fruits Esperancita?

Si _____ No _____

Si contesta NO pasar a la pregunta 14.

10. Califique cuán satisfecho está con los productos y el servicio ofrecido por la empresa.

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Poco satisfecho
- d) Insatisfecho

11. ¿Está de acuerdo con la gama de productos que ofrece la empresa?

Si _____

No _____

12. ¿Qué otros productos le gustaría que la empresa ponga a su disposición?

a) Pollo

b) Carne

c) Arroz

d) Azúcar

e) Harinas

f) Lenteja

g) Otro: _____

13. ¿Estaría interesado/a que la empresa cambie las fundas normales por fundas ecológicas?

Si _____

No _____

14. ¿Le gustaría conocer una empresa cerca a su hogar que le ofrezca frutas y verduras de la mejor calidad a un excelente precio?

Si _____

No _____

3.1.3 Corrida de la Encuesta

Antes de realizar la corrida de las encuestas, primero se debe calcular el tamaño correcto de la muestra a través de la siguiente fórmula para poblaciones finitas. (Martínez Bencardino, 2001)

$$n = \frac{NZ^2PQ}{NE^2 + Z^2PQ}$$

Donde:

N: tamaño de la población.

Z: nivel de confianza.

P: probabilidad de éxito.

Q: probabilidad de fracaso.

E: error de la muestra.

Para el cálculo de la muestra se utilizará los siguientes datos:

N: 2'239.191 habitantes del Distrito Metropolitano de Quito. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010)

Z: 1,96

P: 0,5

Q: 0,5

E: 5%

Solución:

$$n = \frac{2'239.191 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(2'239.191 \times (5\%)^2) + ((1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5)}$$

$$n = \frac{2'239.191 \times 3,8416 \times 0,5 \times 0,5}{5597,9775 + 0,9604}$$

$$n = \frac{2'150.519,036}{5598,9379}$$

$$n = 384,0941.$$

En conclusión, se debe realizar 384 encuestas a personas dentro del Distrito Metropolitano de Quito indistintamente del sector en el que vivan, entre ellas están los clientes de la empresa y clientes potenciales.

3.1.4 Tabulación, representación gráfica e interpretación de los resultados.

Los resultados de las encuestas realizadas se presentan a continuación:

Pregunta 1

Tabla 4: Rango de edades de los encuestados.

Edad (años)		
Rango edades	Número de personas	Porcentaje (%)
15 - 25 años	8	2,1%
26 - 35 años	19	4,9%
36 - 45 años	88	22,9%
46 - 55 años	135	35,2%
56 - 65 años	93	24,2%
66 años en adelante	41	10,7%
Total:	384	100%

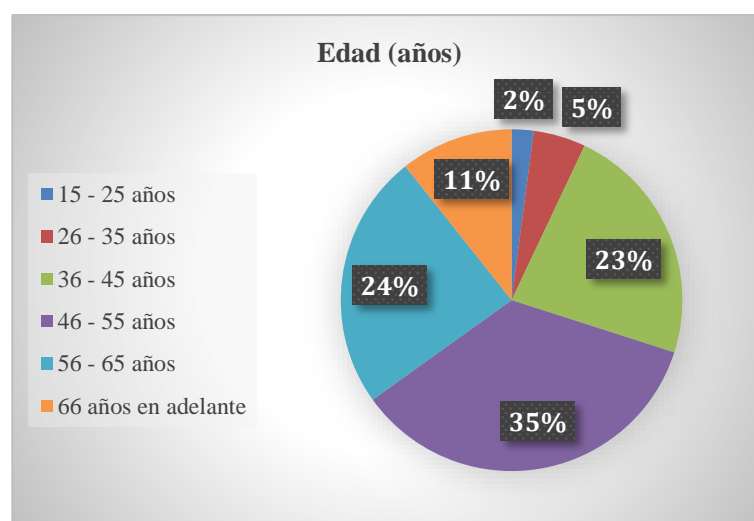


Figura 4: Rango de edades de los encuestados.

El total de encuestados fue de 384 personas, donde 135 personas pertenecen al rango de edad 46 – 55 años y representa un 35,2% del total, seguida de 93 personas que pertenecen al rango de edad 56 – 65 años y representan un 24,3% del total. Adicionalmente existen 88 personas que representan el 22,9% de total y se encuentran

en un rango de edad 36 – 45 años. Los encuestados que menos edad tienen son 8 personas que pertenecen al rango de 15 – 25 años.

Pregunta 2

Tabla 5: Sexo de los encuestados.

Sexo		
Sexo	Número de personas	Porcentaje (%)
Femenino	307	79,9%
Masculino	77	20,1%
Otro	0	0%
Total:	384	100%

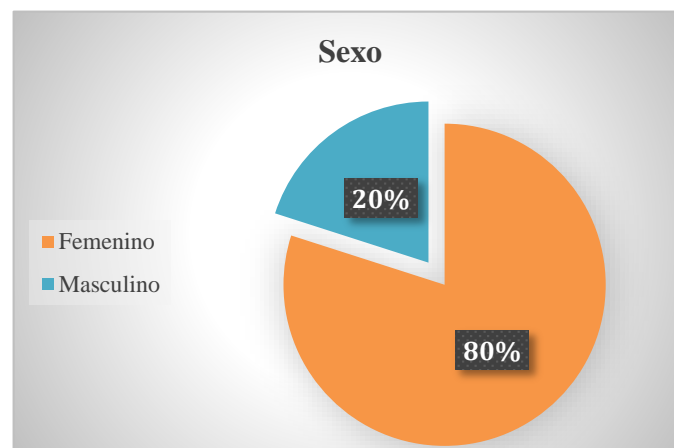


Figura 5: Sexo de los encuestados.

El total de encuestados son 384 personas, 307 personas pertenecen al sexo Femenino y representan un 79,9% del total, y las restantes 77 personas pertenecen al sexo Masculino y representan un 20,1% del total. También hay que enunciar que ninguna persona encuestada, considera que su sexo es diferente a los expuestos anteriormente.

Pregunta 3

Tabla 6: Sector/lugar en el que vive.

Sector/lugar en el que vive		
Sectores	Número de personas	Porcentaje (%)
Norte	54	14,1%
Centro	34	8,9%
Sur	281	73,2%
Los Valles	15	3,9%
Total:	384	100%

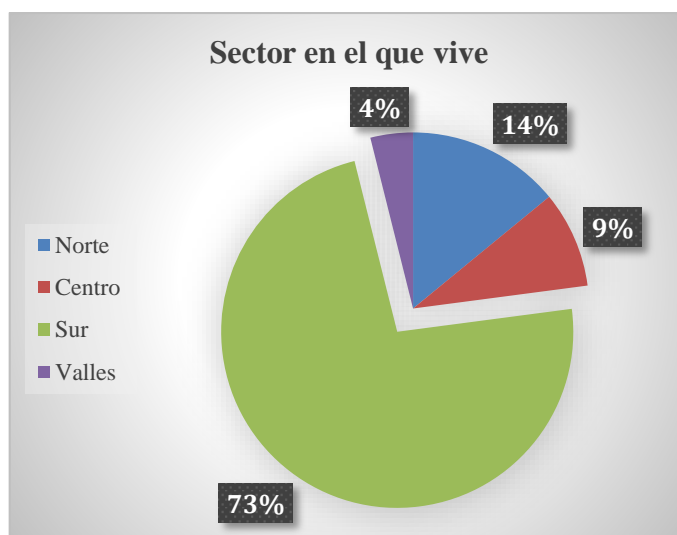


Figura 6: Sector/lugar en el que vive.

El total de personas encuestados son 384 entre clientes y no clientes de la empresa, donde existen 281 personas que viven en el sector Sur de la ciudad de Quito y corresponden a un 73,2% del total, además 54 personas viven en el sector Norte y representan un 14,1% del total, 34 personas viven en el Centro y 15 personas viven en los Valles de la ciudad.

Pregunta 4

Tabla 7: Estado civil de los encuestados.

Estado civil de las personas encuestadas.		
Estado civil	Número de personas	Porcentaje (%)
Soltero/a.	24	6,25%
Casado/a.	301	78,39%
Divorciado/a.	37	9,64%
Viudo/a.	22	5,73%
Unión Libre.	0	0,00%
Total:	384	100%



Figura 7: Estado civil de los encuestados.

El total de encuestados son 384 personas, donde 301 personas son casados/as y corresponden a un 78,39% del total, seguido de 37 personas donde su estado civil es divorciado/da y representan un 9,64% del total. También existen 24 personas que son solteros/as y 22 personas que son viudos/as. Actualmente, ninguna persona encuestada se encuentra en Unión libre.

Pregunta 5

Tabla 8: Veces de compra de los encuestados.

¿Cada qué tiempo usted compra frutas y/o verduras?		
Tiempo	Número de personas	Porcentaje (%)
Pasando un día.	10	3%
Cada semana.	303	79%
Cada dos semanas.	57	15%
Cada mes.	14	4%
Total:	384	100%

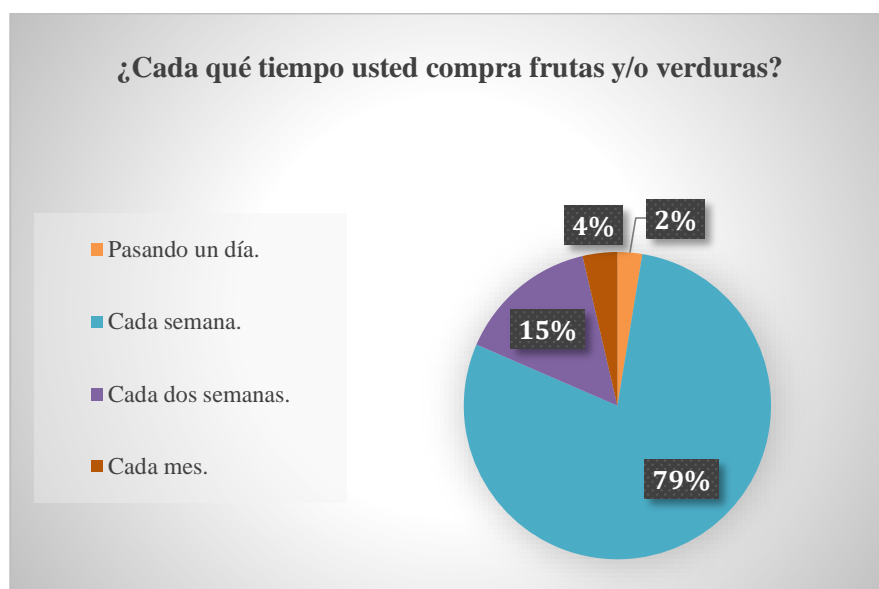


Figura 8: Veces de compra de los encuestados.

De un total de 384 encuestados entre clientes y no clientes, 303 personas respondieron que compran las frutas y/o verduras cada semana y representan un 79% del total, también 57 personas respondieron que compran cada dos semanas y representan un 15% del total, 14 personas compran cada mes y 10 personas respondieron que compran pasando un día.

Pregunta 6

Tabla 9: Dinero que gasta mensualmente.

¿Cuánto dinero gasta mensualmente en la compra de frutas y verduras?		
Rangos de Dinero	Número de personas	Porcentaje (%)
1 - 20 dólares.	3	1%
21 - 30 dólares.	9	2%
31 - 40 dólares.	25	7%
41 - 50 dólares.	49	13%
51 - 60 dólares.	105	27%
+ 60 dólares.	193	50%
Total:	384	100%

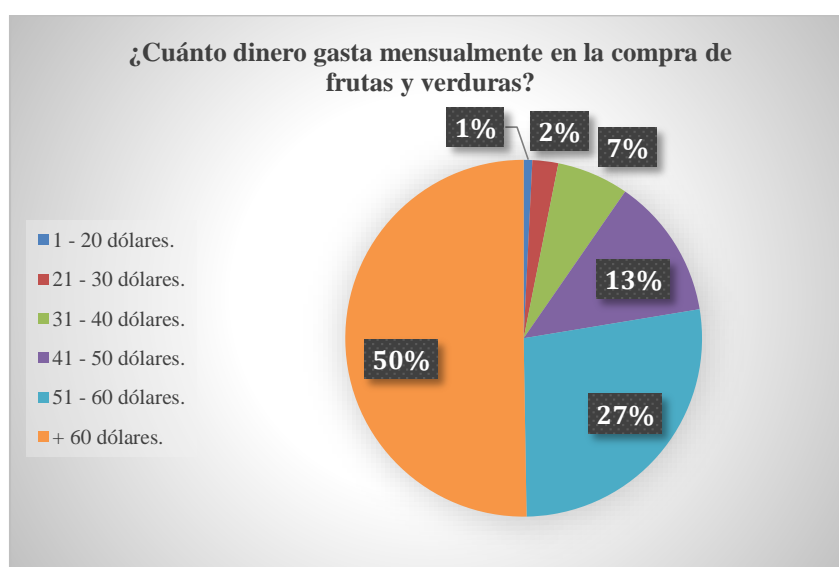


Figura 9: Dinero que gasta mensualmente.

De un total de 384 encuestados, 193 personas respondieron que gastan mensualmente más de 60 dólares en la compra de frutas y verduras, y representan un 50% del total. Además 105 personas respondieron que gastan entre 51 – 60 dólares en sus compras y representan un 27% del total, 49 personas respondieron que gastan entre 41 – 50 dólares, 25 personas gastan entre 31 – 40 dólares, 9 personas gastan entre 21 – 30 dólares y 3 personas gastan entre 1 – 20 dólares.

Pregunta 7

Tabla 10: Lugares donde compran las frutas y verduras.

¿Dónde compra usted las frutas y verduras?		
Lugar	Número de personas	Porcentaje (%)
Tienda.	33	9%
Mercado.	126	33%
Negocio ambulante.	3	1%
Tiendas especializadas en frutas y verduras.	205	53%
Supermaxi / Megamaxi.	17	4%
Total:	384	100%

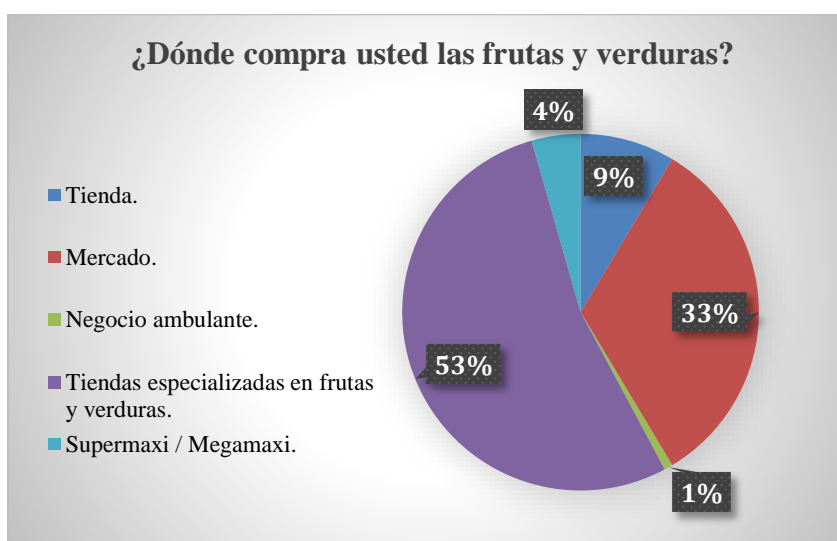


Figura 10: Lugares donde compran las frutas y verduras.

Del total de 384 personas encuestadas, 205 personas dijeron que compran sus frutas y verduras en tiendas especializadas y representan un 53% del total, 126 personas compran en los diferentes mercados de la ciudad y presentan un 33% del total, 33 personas compran en tienda que se encuentran cerca de sus hogares, 17 personas compran en el Supermaxi/Megamaxi y 3 personas dijeron que compran sus frutas y verduras a negocios ambulantes.

Pregunta 8

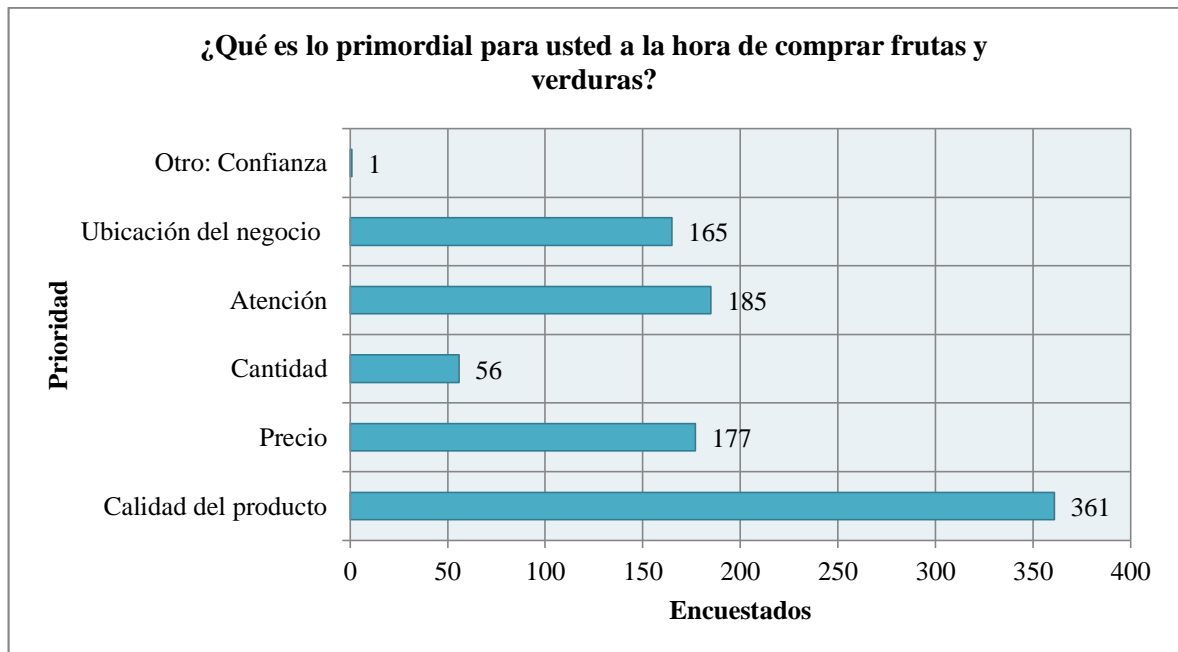


Figura 11: Prioridad.

La encuesta se realizó a 384 personas, de las 6 opciones que presenta la pregunta podían elegir varias de ellas y 361 personas dijeron que para ellos lo más importante a la hora de comprar frutas y verduras es la calidad del producto; de las mismas 384 personas, 185 personas dijeron que la atención por parte de los dueños de un negocio es primordial, 177 personas dijeron que el precio también tiene relevancia al momento de realizar una compra, 165 personas dijeron que la ubicación de un negocio es necesaria que éste cerca de sus hogares, 56 personas dijeron que la cantidad de los productos tienen una importancia significativa y una persona dijo que la confianza en los dueños juega un papel importante a la hora de adquirir frutas y verduras.

Pregunta 9

Tabla 11: Número de clientes.

¿Usted es cliente de Fresh Fruits Esperancita?		
Respuesta	Número de personas	Porcentaje (%)
Si	150	39,1%
No	234	60,9%
Total:	384	100%

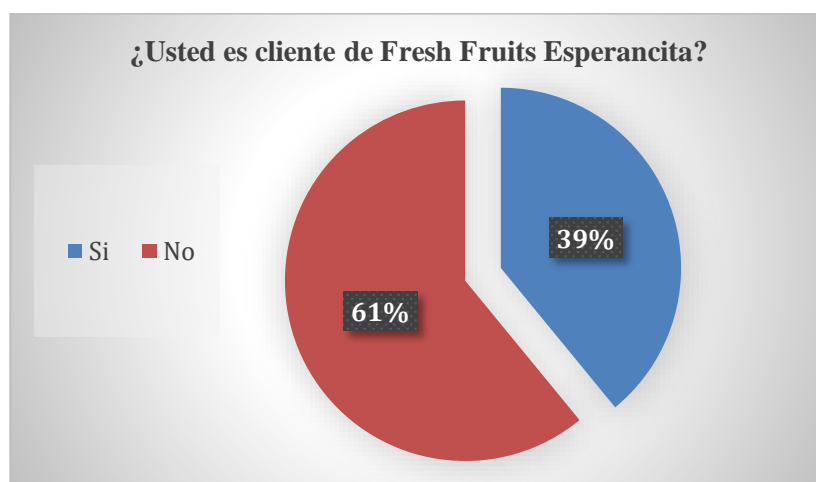


Figura 12: Número de clientes.

De las 384 personas encuestadas, 234 personas son no clientes de la empresa y representan a un 60,9% del total, las restantes 150 personas son clientes de la empresa y corresponden a un 39,1% del total.

Pregunta 10

Tabla 12: Nivel de satisfacción de los clientes.

Califique cuán satisfecho está con los productos y el servicio ofrecido por la empresa.		
Nivel de satisfacción	Número de personas	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	136	91%
Satisfecho	18	12%
Poco satisfecho	0	0%
Insatisfecho	0	0%
Total:	150	100%

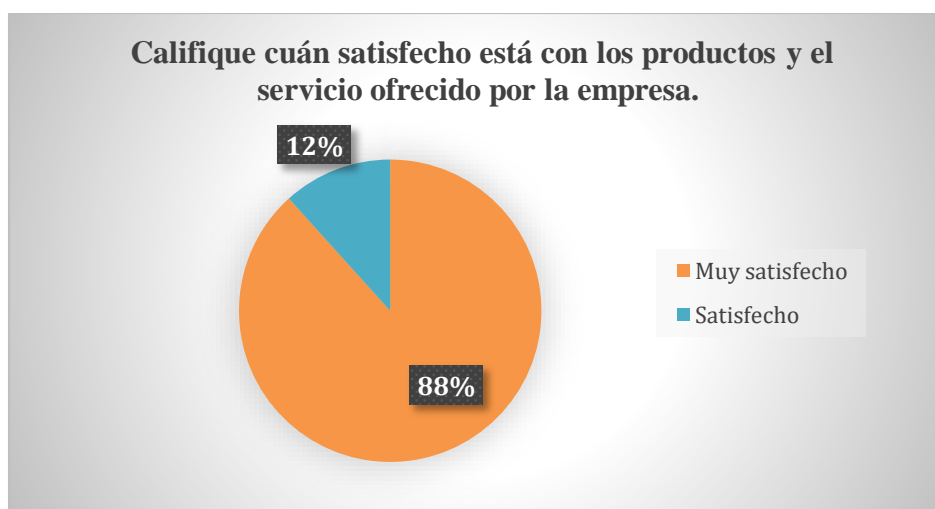


Figura 13: Nivel de satisfacción de los clientes.

De un total de 150 personas encuestadas y que pertenecen al grupo de clientes de la empresa, 136 personas respondieron que están muy satisfechos con los productos y el servicio que presenta el negocio, por lo que representan un 91% del total, y 18 personas respondieron que están satisfechas con la empresa y representan un 12% del total. Adicionalmente, ninguno de los encuestados eligió las opciones de poco satisfecho e insatisfecho.

Pregunta 11

Tabla 13: Gama de productos.

¿Está de acuerdo con la gama de productos que ofrece la empresa?		
Respuesta	Número de personas	Porcentaje (%)
Si	150	100%
No	0	0%
Total:	150	100%



Figura 14: Gama de productos.

De las 150 personas encuestadas y que son clientes de la empresa, todos respondieron que están de acuerdo con la gama de productos que ofrece el negocio y representan al 100%.

Pregunta 12

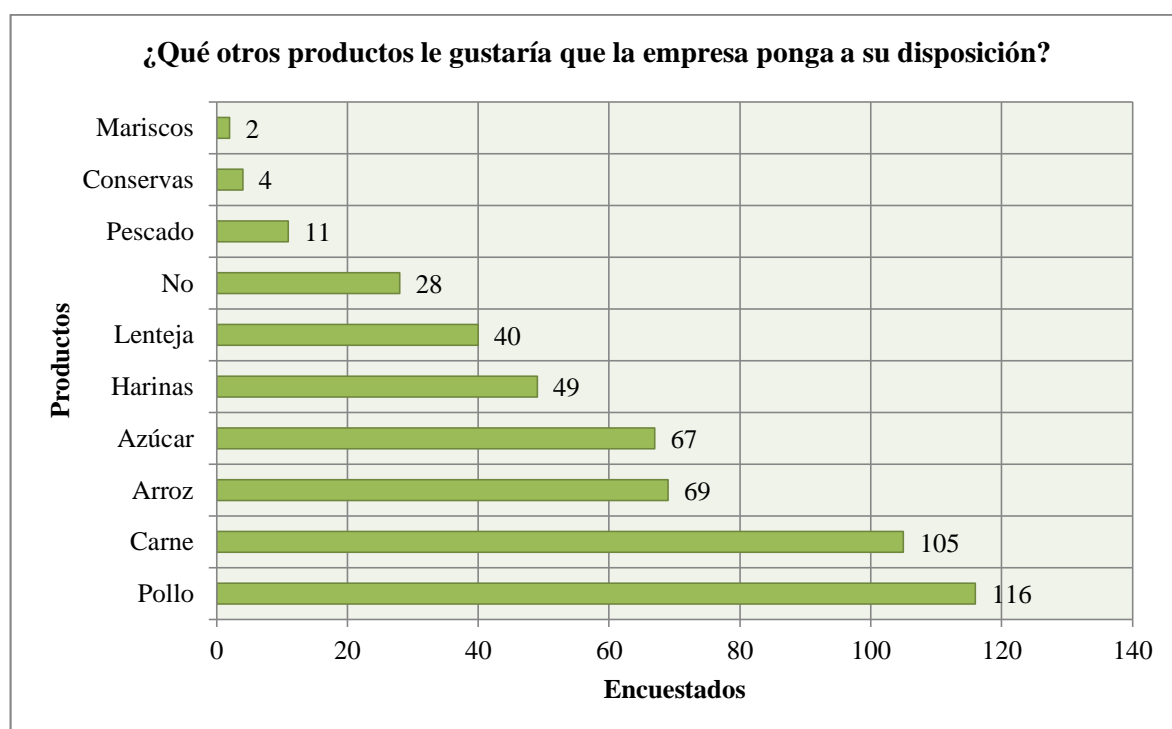


Figura 15: Productos adicionales que solicitan los clientes.

De un total de 150 personas encuestadas y con 7 opciones presentadas en la pregunta, las personas podían elegir varias de ellas, en donde 116 personas dijeron que les gustaría que la empresa venda pollo, 105 personas dijeron carne, 69 personas dijeron arroz, 67 personas dijeron azúcar, 49 personas dijeron harinas, 40 personas dijeron lenteja, 11 personas dijeron pescado, 4 personas dijeron conservas, 2 personas dijeron mariscos y 28 personas dijeron que no quisieran que el negocio adicione algún producto.

Pregunta 13

Tabla 14: Grado de aceptación de las fundas ecológicas.

¿Estaría interesado/a que la empresa cambie las fundas normales por fundas ecológicas?		
Respuesta	Número de personas	Porcentaje (%)
Si	76	51%
No	74	49%
Total:	150	100%

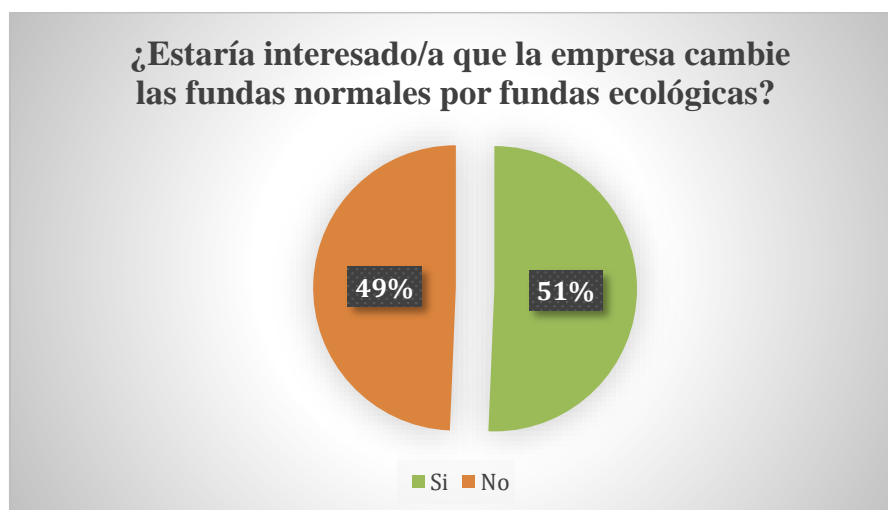


Figura 16: Grado de aceptación de las fundas ecológicas.

De un total de 150 personas encuestadas y que forman parte del grupo de clientes de la empresa, donde 76 personas dijeron que si les gustaría que se cambie las fundas normales por fundas ecológicas y representan un 51% del total, y las 74 personas restantes no les gustaría ese cambio y corresponden a un 49% del total.

Pregunta 14

Tabla 15: Aceptación de la empresa.

¿Le gustaría conocer una empresa cerca a su hogar que le ofrezca frutas y verduras de la mejor calidad a un excelente precio?		
Respuesta	Número de personas	Porcentaje (%)
Si	216	92,3%
No	18	7,7%
Total:	234	100%

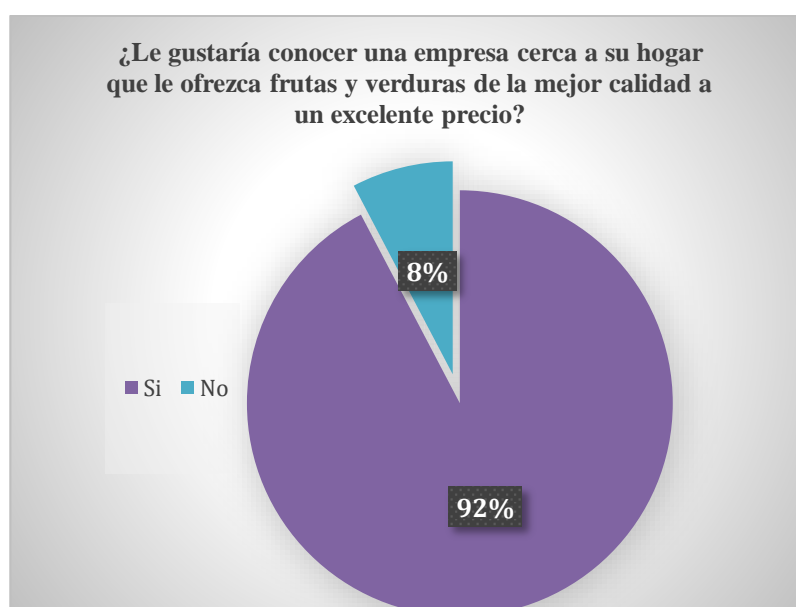


Figura 17: Aceptación de la empresa.

De las doscientas treinta y cuatro (234) personas encuestadas y que corresponde al grupo de no clientes de la empresa, 216 personas respondieron que si les gustaría conocer a una empresa que se encuentre cerca de sus hogares, ofrezca frutas y verduras de calidad al mejor precio; éstas personas representan un 92,3% del total, y 18 personas dijeron que no les gustaría y corresponden a un 7,7% del total de encuestados.

3.2 Valores empresariales

3.2.1 Misión

Somos una empresa que se dedica a la comercialización de frutas y verduras con los más altos estándares de calidad y a precios competitivos, manteniendo siempre una filosofía de mejoramiento continuo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

3.2.2 Visión

Se para el 2023 la empresa líder en la comercialización de productos de frutas y verduras, en los barrios populares de la zona Sur de la ciudad de Quito.

3.2.3 Código de Ética de la empresa

Valores Humanos.

Respeto

El respeto es un valor primordial para la empresa, porque todas las personas merecemos un trato digno. Como parte del respeto es saber escuchar y aceptar las diferencias en todas sus formas, además las personas respetuosas reconocen y aprecian el trabajo que realizan los demás, dentro y fuera de una organización.

Integridad

La integridad de una persona es pensar, decir y actuar de manera congruente o correcta dentro y fuera de una empresa. Además admitir los errores que se ha cometido, dice mucho de la persona y de sus orígenes. La integridad es un valor que va de la mano con los principios que posee una persona.

Honestidad

La honestidad es un valor que no todas las personas lo poseen, pero es de vital importancia para una organización. Ante cualquier situación o circunstancia de la vida se debe actuar con rectitud, hablar con la verdad, porque la mentira tarde o temprano se descubre y puede crear problemas muy graves.

Equidad

Nuestro planeta es tan diverso por lo que en una empresa siempre se debe cultivar la equidad entre colaboradores y también con personas externas. No se debe discriminar bajo ningún factor como edad, sexo, religión, etnia, condición económica o física porque todos los seres humanos somos iguales.

Lealtad

La lealtad es un valor fundamental para una empresa, porque se cuida o protege la divulgación de la información interna a personas externas, los colaboradores se ponen la camiseta y se esfuerzan para ser más productivos. Al generar ésta lealtad logran una afinidad entre sus intereses personales y empresariales.

Responsabilidad

La responsabilidad es un valor que debe ser infundido en el hogar desde temprana edad, es esencial para una empresa porque los colaboradores están comprometidas con su trabajo, conocen claramente cuáles son sus deberes y obligaciones a cumplir con la organización, y además saben asumir las consecuencias de sus actos.

Principios.

Entusiasmo

Para nuestra empresa el entusiasmo es crucial a toda hora, siempre se debe tener una actitud positiva ante cualquier circunstancia o problema que se genere. El buen ánimo, las ganas de superarse y de prosperar son los mejores incentivos para crear un ambiente laboral armónico y sólido.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es importante porque permite diseñar excelentes ideas para nuevos proyectos o solución de problemas que aquejan a la organización, aquí existe la participación, el compromiso y la colaboración de los empleados. Cuando se trabaja en equipo se disminuye el tiempo de labores en ciertas actividades y aumenta la eficiencia en los resultados.

Espíritu de servicio

El espíritu de servicio es importante en nuestra empresa, porque no solo se debe pensar en uno mismo sino también en las personas más necesitadas. Todos los empleados deben tener ese espíritu de colaboración y cooperación porque no hay que ser egoístas con los demás.

Calidad

La empresa siempre va a exigir que sus colaboradores cumplan con las normas establecidas, también que trabajen eficiente y productivamente. Por ende se busca que todas las personas que conforman una organización estén en constante mejora, deben superar las expectativas de los clientes y sobre todo satisfacerlos.

Apertura al cambio

La apertura al cambio es fundamental dentro de nuestra empresa porque constantemente se estarán generando modificaciones interna y externas, también es importante la capacidad de adaptación que deben tener los miembros de una organización, además un espíritu de innovación y creatividad, que aporte con ideas novedosas para un mejor funcionamiento de la empresa.

3.3 Políticas organizacionales

3.3.1 Para empleados

La empresa

- Respetar a sus colaboradores y no permite que exista ningún tipo de discriminación.
- No tolera ningún tipo de acoso o conducta que afecta la salud física y mental de los colaboradores.
- Fomenta un ambiente laboral saludable y productivo.

Empleados

- Reconocer y respetar los niveles jerárquicos y las líneas de mando establecidas.
- Comprometerse a cuidar de los recursos económicos y materiales de la empresa.
- Deben cuidar la información confidencial de la empresa y la integridad de la misma.
- Mantener limpia el área de trabajo para realzar la imagen de la empresa.
- Respetar los horarios de entrada y salida del trabajo.
- Prohibido el ingreso de bebidas alcohólicas y sustancias que alteren la estabilidad de la empresa.
- Tener un uso correcto del teléfono celular dentro de la empresa.
- Comunicar inmediatamente cualquier irregularidad que se presente dentro de la empresa.
- Los colaboradores no poseen el derecho de subir o bajar el precio de los productos, excepto si tienen la autorización de los dueños de la empresa.
- Deberán usar la vestimenta establecida para cada uno de los días laborables, solo el día viernes podrán asistir con la vestimenta que deseen.

- Cumplir con todos los lineamientos de la empresa.

3.3.2 Para clientes

- Los clientes y consumidores son primordiales para la empresa, por lo que es importante satisfacerlos.
- La calidad de los productos es un factor que se debe cumplir siempre.
- Los compromisos de venta deben ser honestos y veraces, sin distorsión de la información.
- Cada uno de los clientes serán tratados con mucho respeto y no existirá corrupción, soborno o actos que afecten los valores de la empresa.
- Se responderá rápidamente a las inquietudes que posean los clientes.
- Los clientes podrán devolver algún producto adquirido en la empresa, que se encuentre en mal estado en el lapso de 5 días.
- Los clientes no podrán consumir los alimentos antes de pagar.
- Los clientes deben exigir a la empresa que se les proporcione la factura de su compra.

3.3.3 Para proveedores

- La empresa considera a sus proveedores como sus aliados estratégicos, por lo que se generará un vínculo con empresas que compartan los mismos valores y principios.
- Para elegir a los proveedores apropiados, la empresa realizará un riguroso proceso de selección con parámetros como calidad, precio, rentabilidad, valor agregado y servicio.
- Los colaboradores que negocien con los proveedores deben ofrecer y exigir un trato profesional y honesto, buscando siempre ganar – ganar.

- Es importante tener una retroalimentación continua sobre los productos entre la empresa y los proveedores.
- El proveedor que haya incurrido en faltas como la lealtad, confidencialidad, etc., la empresa dará por terminada toda relación comercial.
- Todos los pagos a proveedores se realizarán en efectivo por lo que se solicitará un descuento por los mismos, adicionalmente se pedirá una factura como respaldo de la transacción.
- Al momento de la recepción de los productos se procederá a verificar si se encuentran en excelentes condiciones, solamente así será aceptada la mercadería.
- Todas las transacciones de mercadería, se procederán a registrar para tener un mejor control de pagos y de inventario.

3.4 Planeación

3.4.1 Objetivos a Largo Plazo

- Abrir una sucursal en la zona Sur de la ciudad de Quito para el año 2023.
- Duplicar el número de clientes para el año 2022, respecto a los 5 últimos años.
- Recuperar la inversión de la sucursal en los primeros seis meses del año 2023.

3.4.2 Objetivos a Mediano y Corto Plazo

Departamento Financiero

- Llevar un registro de ingresos y egresos de la empresa.
- Realizar las declaraciones de impuestos que obliga la ley Ecuatoriana.
- Elaborar presupuestos anuales.

- Evaluar permanentemente a la empresa a través de índices financieros.

Departamento de Logística

- Remodelar y ampliar el local para ofrecer un mejor servicio.
- Reducir en un 10% el desperdicio de los productos.
- Analizar el ciclo de vida de los productos que elabora la empresa.
- Adquirir una empacadora al vacío para los diversos productos.

Departamento de Ventas

- Aumentar las ventas anuales en un 10%.
- Incrementar el número de clientes en un 10%.
- Añadir nuevos productos.
- Implementar el servicio a domicilio de frutas y verduras.

Departamento de Marketing

- Crear el logotipo e imagen empresarial de la empresa.
- Realizar publicidad masiva por radio y redes sociales.
- Estructurar Estrategias de Marketing para la empresa.
- Poseer una aplicación para que los clientes realicen los pedidos por medio de su Smartphone.

3.4.3 FODA

A continuación se presentará la Matriz FODA de nuestra empresa, la cual nos permitirá conocer las Fortalezas y Debilidades que afectan internamente a la empresa, y las Oportunidades y Amenazas que afectan externamente a la misma. Con éste análisis se podrá generar estrategias para convertir las Debilidades en Fortalezas y aprovechar las Oportunidades para contrarrestar las Amenazas.

Tabla 16: Matriz FODA.

MATRIZ FODA.		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Calidad de los productos.	Falta de un plan estratégico para la empresa.
		Ubicación del negocio.	El espacio físico del negocio es limitado.
		Excelente servicio a los clientes por parte del personal de la empresa.	Falta de recursos monetarios.
		Variedad de productos.	Falta de una imagen corporativa de la empresa.
		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	Ofrecer nuevos productos a nuestros clientes, cumpliendo con los estándares de calidad y las medidas ambientales pertinentes. Adicionalmente, se realizará uso de las TIC's para incrementar la productividad de la empresa, generando mayores ingresos y, por ende, una expansión del negocio dentro del sector Sur de la ciudad de Quito.	Incrementar la cobertura de la empresa, a través del nacimiento de una sucursal ubicada en un lugar estratégico que permitirá captar nuevos clientes, obtener rentabilidad y generar el crecimiento de la empresa.
	Ofrecer nuevos productos a los clientes.		
	Posibilidad de expansión en el sector Sur de la ciudad de Quito.		
	Hacer uso de las Tecnologías de la Información.		
	Incursionar en el cuidado del medio ambiente reduciendo el uso de fundas plásticas.		
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	Existen muchos negocios que se dedican a la misma actividad económica.	Crear una ventaja competitiva dentro del mercado objetivo, a través de la calidad, ubicación del negocio, servicio y variedad de productos. Además se realizará descuentos, promociones, y reducción de precios para que las personas prefieran nuestros productos y no a la competencia.	Elaborar un plan estratégico e implementarlo, buscar fuentes de financiamiento óptimas y favorables para la empresa. Para que la empresa obtenga mayor aceptación dentro de su mercado objetivo deberá mejorar sus procesos de una manera eficiente y eficaz.
	Nuevos competidores que entran al mercado.		
	La temporalidad de ciertas frutas, afectan al precio.		
	Cambios en la situación económica del país.		

Tabla 17: Matriz de Factores Externos (EFE).

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Ofrecer nuevos productos a los clientes.	0,30	4	1,20
	2	Posibilidad de expansión en el sector Sur de la ciudad de Quito.	0,20	4	0,80
	3	Hacer uso de las Tecnologías de la Información.	0,30	3	0,90
	4	Incursionar en el cuidado del medio ambiente reduciendo el uso de fundas plásticas.	0,20	2	0,40
			1,00		3,30
	AMENAZAS		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Existen muchos negocios que se dedican a la misma actividad económica.	0,40	3	1,20
	2	Nuevos competidores que entran al mercado.	0,20	2	0,40
	3	La temporalidad de ciertas frutas, afectan al precio.	0,15	3	0,45
	4	Cambios en la situación económica del país.	0,25	2	0,50
			1,00		2,55

Tabla 18: Matriz de Factores Internos (EFI).

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Calidad de los productos.	0,30	4	1,20
	2	Ubicación del negocio.	0,20	3	0,60
	3	Excelente servicio a los clientes por parte del personal de la empresa.	0,25	4	1,00
	4	Variedad de productos.	0,25	4	1,00
			1,00		3,80
	DEBILIDADES		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Falta de un plan estratégico para la empresa.	0,35	1	0,35
	2	El espacio físico del negocio es limitado.	0,30	2	0,60
	3	Falta de recursos monetarios.	0,25	2	0,50
	4	Falta de una imagen corporativa de la empresa.	0,10	2	0,20
			1,00		1,65

Como conclusión de la primera matriz que es de Factores Externos (EFE) de la empresa, las Oportunidades y las Amenazas superan la puntuación de 2,50; las Oportunidades tienen un valor de 3,30 y las Amenazas de 2,55, por lo que podemos decir que las Oportunidades pueden contrarrestar las Amenazas de su entorno. Dentro de las Oportunidades se dio la mayor calificación a la Oportunidad 1 y 2, donde la empresa puede ofrecer nuevos productos a sus clientes y existe mucha posibilidad de una expansión de la empresa en el sector Sur de la ciudad de Quito. Las oportunidades descritas permitirán el crecimiento de la empresa, la sostenibilidad en el tiempo y el logro de objetivos en Corto, Mediano y Largo Plazo.

En cuanto a la Matriz de los Factores Internos (EFI), las Fortalezas superan la puntuación de 2,50 pero las Debilidades no. Las Fortalezas obtuvieron una puntuación de 3,80 y las Debilidades obtuvieron una puntuación de 1,65. Por lo tanto, la empresa tiene una fuerte posición interna que le permitirá disminuir las Debilidades y transformarlas en Fortalezas.

3.4.4 Planificación Estratégica.

Para construir la Planificación Estratégica de la organización, la Alta Gerencia elaboró objetivos, determinó las actividades a realizar y el tiempo en el que se deben cumplir. Ésta planificación debe ser elaborada por el Gerente General y será revisada y aprobada por los Gerentes de los cuatro departamentos que posee Fresh Fruits Esperancita (FFE).

En la siguiente tabla, se presenta la planificación Estratégica elaborada para la empresa:

Tabla 19: Planeación Estratégica de la empresa.

LÍDER DE PROYECTO:	Maria Esperanza Yugcha.
APOYO DEL PROYECTO:	Segundo Casa, Paola Casa, Sofia Casa, Mayra Banda.

AMBITO:	Gerente General.
----------------	------------------

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:	
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%				
1	Abrir una sucursal en la zona Sur de la ciudad de Quito para el año 2023.	1	Realizar un análisis de mercado donde se va a situar la sucursal.	Mayra Banda, Paola Casa.	ene-20	dic-23	X					X					0%	Recurso Propio		
		2	Seleccionar y contratar personal para que opere la sucursal.	Mayra Banda.	ene-22	dic-23	X					X					0%	Recurso Propio		
		3	Mantener un control de la calidad de los productos.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-18	dic-23	X					X					0%	Recurso Propio		
		4	Adquirir nuevos implementos necesarios para operar la sucursal.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-22	dic-23	X					X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATEGICO:										0%			
2	Duplicar el número de clientes para el año 2022, respecto a los 5 últimos años.	5	Invertir en publicidad para hacer más atractiva a la empresa.	Mayra Banda, Paola Casa.	ene-18	dic-22	X					X					0%	Recurso Propio		
		6	Optimizar los recursos que posee la empresa.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-18	dic-22	X					X					0%	Recurso Propio		
		7	Añadir valor agregado a nuestros productos.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa.	jun-19	dic-22	X					X					0%	Recurso Propio		
		8	Ofrecer muestras gratis de los productos.	Mayra Banda, Segundo Casa.	ene-18	dic-22	X					X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATEGICO:										0%			
3	Recuperar la inversión de la sucursal en los primeros seis meses del año 2023.	9	Realizar todas las actividades productivamente.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-18	dic-23	X					X					0%	Recurso Propio		
		10	Mantener un control de los gastos en la sucursal.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-18	dic-23	X					X					0%	Recurso Propio		
		11	Establecer parámetros de medición.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa.	ene-22	dic-23	X					X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATEGICO:										0%			
Número total de actividades:		11					% DE AVANCE TOTAL:										0%			

Elaborado por:

Maria Esperanza Yugcha.
Gerente General

Revisado por:

Mayra Banda - Gerente de Finanzas.
Paola Casa - Gerente de Marketing.
Segundo Casa - Gerente de Ventas.
Sofia Casa - Gerente de Logística.

Aprobado por:

Mayra Banda - Gerente de Finanzas.
Paola Casa - Gerente de Marketing.
Segundo Casa - Gerente de Ventas.
Sofia Casa - Gerente de Logística.

3.4.5 Planificación Operativa (POA) y Táctica para la empresa.

La Planificación Operativa (POA) y Táctica es elaborada por los Gerentes de cada uno de los departamentos de la empresa, donde se formulan los objetivos de Corto y Mediano Plazo, además se desarrollan las actividades y se determina el tiempo de cumplimiento. Para el correcto funcionamiento de la empresa se debe tener un control de las actividades y analizar la forma en que se van desarrollando y la evolución de las mismas.

Más adelante, se presentará las tablas completas y detalladas de la planificación Operativa de cada departamento de la organización:

Tabla 20: Planificación Operativa y Táctica del área de Finanzas.

LÍDER DE PROYECTO:		Mayra Elizabeth Banda.		ÁMBITO:		Finanzas		ESTRATEGIAS:										4		
APOYO DEL PROYECTO:		María Esperanza Yugcha, Segundo Casa, Paola Casa, Sofia Casa.		AVANCE DE ESTRATEGIAS:										0%						
No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:	
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%				
1	Llevar un registro de ingresos y egresos de la empresa.	1	Registrar diariamente las transacciones financieras que realice la empresa.	Mayra Banda.	ene-18	dic-18	X					X					0%	Recurso Propio		
		2	Elaborar informes periódicos de los ingresos y egresos de la empresa.	Mayra Banda.	ene-18	dic-18	X					X					0%	Recurso Propio		
		3	Realizar arqueos de Caja diariamente.	Mayra Banda.	ene-18	dic-18	X					X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		3	% DE AVANCE ESTRATEGICO:														0%			
2	Realizar las declaraciones de impuestos que obliga la ley Ecuatoriana.	4	Realizar las declaraciones del IVA.	Mayra Banda.	ene-18	dic-18	X					X					0%	Recurso Propio		
		5	Archivar las copias de las facturas como respaldo de las transacciones.	Mayra Banda.	ene-18	dic-18	X					X					0%	Recurso Propio		
		6	Realizar las declaraciones del Impuesto a la Renta.	Mayra Banda.	ene-18	dic-18	X					X					0%	Recurso Propio		
		7	Controlar el mayor de Impuestos.	Mayra Banda.	ene-18	dic-18	X					X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4	% DE AVANCE ESTRATEGICO:														0%			
3	Elaborar presupuestos anuales.	8	Realizar estudios para determinar el presupuesto que se va a destinar a cada área.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	jun-18	dic-18	X					X					0%	Recurso Propio		
		9	Cotizar los precios de los diversos elementos necesarios para la empresa.	Mayra Banda, Sofia Casa.	jun-18	dic-18	X					X					0%	Recurso Propio	Cotizaciones de diversas empresas dependiendo las necesidades de la empresa.	
		10	Destinar una cantidad de dinero como plan de contingencia en caso de emergencia.	Mayra Banda.	ene-18	dic-18	X					X					0%	Recurso Propio		
		11	Asignar cierta cantidad de dinero a cada una de las áreas.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-18	dic-18	X					X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4	% DE AVANCE ESTRATEGICO:														0%			
4	Evaluar permanentemente a la empresa a través de índices financieros.	12	Analizar cuidadosamente los Estados Financieros.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-18	dic-18	X					X					0%	Recurso Propio		
		13	Analizar el nivel de rentabilidad y endeudamiento que tiene la empresa.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-18	dic-18	X					X					0%	Recurso Propio		
		14	Analizar el número de veces que rota el inventario.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-18	dic-18	X					X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		3	% DE AVANCE ESTRATEGICO:														0%			
Número total de actividades:		14	% DE AVANCE TOTAL:														0%			
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:																
Mayra Banda. Gerente de Finanzas		María Esperanza Yugcha. Gerente General		María Esperanza Yugcha. Gerente General																

Tabla 21: Planificación Operativa y Táctica del área de Logística.

LÍDER DE PROYECTO:		Sofía Casa.		AMBITO:		Logística.		ESTRATEGIAS:										4	
APOYO DEL PROYECTO:		Paola Casa, María Esperanza Yugcha, Segundo Casa, Mayra Banda		AVANCE DE ESTRATEGIAS:										0%					
N°.	OBJETIVOS:	N°.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Remodelar y ampliar el local para ofrecer un mejor servicio.	1	Cotizar y comprar materiales de construcción.	Mayra Banda, Sofía Casa.	jun-18	dic-18	X					X					0%	Recurso Externo	Cotizaciones de empresas que venden material de construcción.
		2	Colocar cámaras de seguridad en todo el local.	Mayra Banda, Sofía Casa.	jun-18	dic-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Mantener un ambiente limpio, ordenado y agradable a la vista de los clientes.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofía Casa.	jun-18	dic-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		4	Armonizar el local de acuerdo al giro de negocio.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofía Casa.	jun-18	dic-18	X					X					0%	Recurso Externo	Cotizaciones de empresas que venden pinturas, muebles y audio.
Número de actividades en la estrategia:		4	% DE AVANCE ESTRATEGICO:														0%		
2	Reducir en un 10% el desperdicio de los productos.	5	Analizar los procesos actuales de rotación de la mercadería.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofía Casa.	ene-18	jun-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Mejorar los procesos de rotación de Inventario.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofía Casa.	jun-18	dic-18	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Realizar promociones de los productos que no tengan mucha rotación.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofía Casa.	ene-19	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Analizar la cantidad de compra de cada uno de los productos.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofía Casa.	ene-19	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4	% DE AVANCE ESTRATEGICO:														0%		
3	Analizar el ciclo de vida de los productos que elabora la empresa.	9	Control de cada uno de los productos.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofía Casa.	ene-18	dic-22	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Analizar la calidad de los productos terminados.	Sofía Casa, Segundo Casa.	ene-18	dic-22	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Monitorear los productos a través de las compras que realicen los clientes.	Sofía Casa, Segundo Casa.	ene-18	dic-22	X					X					0%	Recurso Propio	
		12	Tomar acciones correctivas en caso de ser necesario.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofía Casa.	ene-18	dic-22	X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4	% DE AVANCE ESTRATEGICO:														0%		
4	Adquirir una empacadora al vacío para los diversos productos.	13	Indagar sobre los productos que pueden ser empacados al vacío.	Paola Casa, Segundo Casa, Sofía Casa.	ene-19	mar-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		14	Analizar las características y realizar cotizaciones de una empacadora al vacío.	Mayra Banda, Segundo Casa, Sofía Casa.	ene-19	jun-19	X					X					0%	Recurso Externo	Cotizaciones de empresas que vendan empacadoras al vacío.
		15	Realizar los mantenimientos periódicamente.	Mayra Banda, Sofía Casa.	ene-19	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		16	Evaluar trimestralmente la cantidad vendida de productos envasados al vacío.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofía Casa.	ene-19	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4	% DE AVANCE ESTRATEGICO:														0%		
Número total de actividades:		16	% DE AVANCE TOTAL:														0%		
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:															
Sofía Casa. Gerente de Logística		Mayra Banda. Gerente de Finanzas		María Esperanza Yugcha. Gerente General															

Tabla 22: Planificación Operativa y Táctica del área de Ventas.

LIDER DE PROYECTO:		Segundo Casa.		AMBITO:		Ventas		ESTRATEGIAS:		4									
APOYO DEL PROYECTO:		Maria Esperanza Yugcha, Paola Casa, Sofia Casa, Mayra Banda.						AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%									
No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Aumentar las ventas anuales en un 10 %.	1	Realizar descuentos y promociones atractivas para los clientes.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-19	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Hacer uso de precios psicológicos.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-19	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Establecer metas de venta semanales.	Mayra Banda, Segundo Casa.	ene-19	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		4	Implementar canastas para que los clientes guarden sus compras.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-19	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4	% DE AVANCE ESTRATEGICO:														0%		
2	Incrementar el número de clientes en un 10%.	5	Premiar a los clientes más fieles.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa.	ene-20	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		6	Prestar atención a las quejas y sugerencias de los clientes.	Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-19	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		7	Añadir la forma de pago mediante tarjeta de Crédito.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-19	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Ser sincero con el cliente y demostrar que puede confiar en nosotros.	Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-19	dic-19	X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4	% DE AVANCE ESTRATEGICO:														0%		
3	Añadir nuevos productos.	9	Colocar en percha los productos envasados al vacío.	Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-20	dic-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		10	Adquirir nuevos productos que permitan satisfacer las necesidades de los clientes.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-18	dic-22	X					X					0%	Recurso Propio	
		11	Realizar un estudio de mercado.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-20	dic-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		12	Adquirir los productos directamente al productor para ahorrar costos.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-20	dic-20	X					X					0%	Recurso Externo	Cotizaciones de proveedores.
Número de actividades en la estrategia:		4	% DE AVANCE ESTRATEGICO:														0%		
4	Implementar el servicio a domicilio de frutas y verduras.	13	Indagar información sobre la entrega a domicilio de productos.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-20	dic-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		14	Desarrollar el proceso de rutas para la entrega de los productos.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-20	dic-20	X					X					0%	Recurso Propio	
		15	Cotizar y adquirir una vehiculo para las entregas.	Mayra Banda, Sofia Casa.	ene-20	dic-20	X					X					0%	Recurso Externo	Cotizaciones.
		16	Contratar una persona para que maneje el vehiculo.	Mayra Banda, Maria Esperanza Yugcha.	ene-20	dic-20	X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4	% DE AVANCE ESTRATEGICO:														0%		
Número total de actividades:		16	% DE AVANCE TOTAL:														0%		
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:															
Segundo Casa.		Mayra Banda.		Maria Esperanza Yugcha.															
Gerente de Ventas		Gerente de Finanzas		Gerente General															

Tabla 23: Planificación Operativa y Táctica del área de Marketing.

LIDER DE PROYECTO:		Paola Casa.		AMBITO:		Marketing.		ESTRATEGIAS:		4											
APOYO DEL PROYECTO:		Segundo Casa, Maria Esperanza Yugcha, Sofia Casa, Mayra Banda						AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%											
No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:		
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%					
1	Crear el logotipo e imagen empresarial de la empresa.	1	Contratar un diseñador gráfico para que diseñe la imagen de la empresa.	Mayra Banda, Paola Casa.	ene-18	dic-18	X						X					0%	Recurso Propio		
		2	Elaborar uniformes con los colores y el logotipo de la empresa.	Mayra Banda.	ene-19	dic-19	X						X					0%	Recurso Externo	Cotizaciones de empresas textiles.	
		3	Implementar la nueva imagen dentro de toda la empresa.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-18	dic-18	X						X					0%	Recurso Propio		
		4	Patentar el nombre y logotipo de la empresa.	Sofia Casa, Maria Esperanza Yugcha.	ene-18	dic-18	X						X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATEGICO:										0%				
2	Realizar publicidad masiva por radio y redes sociales.	5	Cotizar y comprar espacios publicitarias en radio.	Mayra Banda, Paola Casa.	ene-19	dic-19	X						X					0%	Recurso Externo	Cotizaciones de las radios más escuchadas en la ciudad.	
		6	Sortear órdenes de compra.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-20	dic-20	X						X					0%	Recurso Propio		
		7	Crear una cuenta en los diferentes redes sociales para dar a conocer la empresa.	Paola Casa.	ene-19	dic-19	X						X					0%	Recurso Propio		
		8	Analizar los resultados obtenidos.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-19	dic-20	X						X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATEGICO:										0%				
3	Estructurar Estrategias de Marketing para la empresa.	9	Analizar el mercado objetivo y su entorno.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-20	dic-20	X						X					0%	Recurso Propio		
		10	Plantear estrategias competitivas.	Mayra Banda, Paola Casa.	ene-20	dic-20	X						X					0%	Recurso Propio		
		11	Implementar las estrategias más adecuadas.	Mayra Banda, Paola Casa.	ene-20	dic-20	X						X					0%	Recurso Propio		
		12	Evaluar los resultados y presentar las posibles mejoras.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-20	dic-20	X						X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATEGICO:										0%				
4	Poseer una aplicación para que los clientes realicen los pedidos por medio de su Smartphone.	13	Analizar el número de clientes que poseen smartphone.	Paola Casa.	ene-21	dic-21	X						X					0%	Recurso Propio		
		14	Contratar un experto para crear la aplicación.	Mayra Banda, Paola Casa.	ene-21	dic-21	X						X					0%	Recurso Externo	Cotizaciones de la creación de una aplicación.	
		15	Difundir información sobre la aplicación.	Mayra Banda, Paola Casa.	ene-21	dic-21	X						X					0%	Recurso Propio		
		16	Analizar los resultados obtenidos.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	ene-21	dic-21	X						X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4					% DE AVANCE ESTRATEGICO:										0%				
Número total de actividades:		16					% DE AVANCE TOTAL:										0%				
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:																	
Paola Casa.		Mayra Banda.		Maria Esperanza Yugcha.																	
Gerente de Marketing		Gerente de Finanzas		Gerente General																	

3.4.6 Planificación de Contingencia.

El programa de Contingencia se elabora con el propósito de poseer un plan de acción o de prevención en caso de una eventualidad inesperada que afecte el normal funcionamiento de la empresa. El plan será elaborado por el Gerente General de la organización.

A continuación, se presentará el plan de Contingencia de la organización:

Tabla 24: Plan de Contingencia de la organización.

LIDER DE PROYECTO:	Maria Esperanza Yugcha.
APOYO DEL PROYECTO:	Segundo Casa, Paola Casa, Sofia Casa, Mayra Banda.

ÁMBITO:	Gerente General
---------	-----------------

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO*	FECHA FIN*	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Tener una reserva económica para cualquier tipo de eventualidad que sufra la empresa.	1	Asignar un fondo a cada departamento de la empresa.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.			X					X					0%	Recurso Propio	
		2	Depositar el dinero de la provisión en una cuenta bancaria.	Mayra Banda.			X					X					0%	Recurso Propio	
		3	Utilizar el fondo en caso de que ocurra una emergencia.	María Esperanza Yugcha.			X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATEGICO:										0%		
2	Contratar un seguro que cubra todos los bienes de la empresa en caso de emergencia o desastres naturales.	4	Verificar presupuesto.	Mayra Banda.			X					X					0%	Recurso Propio	
		5	Cotizar los precios de las empresas de seguros.	Mayra Banda, Sofia Casa.			X					X					0%	Recurso Externo	Cotizaciones de empresas de seguros.
		6	Realizar concurso para la contratación de un seguro para la empresa.	Mayra Banda, Sofia Casa.			X					X					0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATEGICO:										0%		
3	Contratar los servicios de una empresa de seguridad y de guardiania que garantice que no ingresen personas no autorizadas a la empresa.	7	Verificar presupuesto.	Mayra Banda.			X					X					0%	Recurso Propio	
		8	Control de ingreso y salida del personal.	Sofia Casa.			X					X					0%	Recurso Propio	
		9	Cotización de empresas de seguridad	Mayra Banda, Sofia Casa.			X					X					0%	Recurso Externo	Cotizaciones de empresas de seguridad.
Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATEGICO:										0%		
3	Número total de actividades:	9					% DE AVANCE TOTAL:										0%		

* Fecha de inicio y finalización se determinarán en caso de que ocurra la contingencia.

Elaborado por:

Maria Esperanza Yugcha.
Gerente General

Revisado por:

Mayra Banda - Gerente de Finanzas.
Paola Casa - Gerente de Marketing.
Segundo Casa - Gerente de Ventas.
Sofia Casa - Gerente de Logística.

Aprobado por:

Mayra Banda - Gerente de Finanzas.
Paola Casa - Gerente de Marketing.
Segundo Casa - Gerente de Ventas.
Sofia Casa - Gerente de Logística.

3.5 Estructura Organizacional

3.5.1 Organigrama Estructural

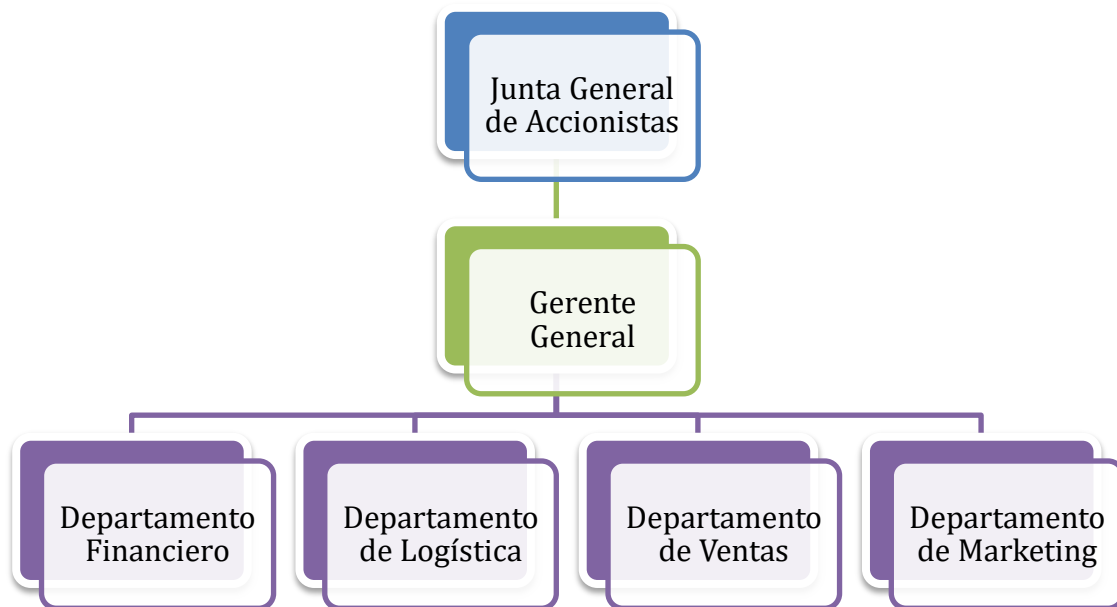


Figura 18: Organigrama estructural.

3.5.2 Organigrama Funcional

Junta General de Accionistas

- Elegir al presidente y demás miembros del directorio.
- Remover a los miembros del Directorio y designar a sus sustitutos.
- Conocer la información del Balance General, que irá acompañado del Estado de Resultados y de los informes de gestión que sean presentados por el Gerente General.
- Aprobar o desaprobado los resultados económicos del ejercicio anterior.
- Determinar la amortización de la acciones, es decir, el pago de dividendos.
- Seleccionar a los auditores externos en caso de ser necesario.

- Velar por la transparencia y cumplimiento de los derechos de información de todo accionista que pertenece a la empresa.
- Acordar el aumento, disminución o reintegro del capital social autorizado y suscrito.
- Los miembros de la Junta General de Accionistas pueden modificar el Estatuto.
- Acordar la transformación, fusión, escisión, reorganización, disolución y liquidación de la Sociedad.

Gerente General

- Ser la imagen de la empresa ante las diferentes entidades, ya sean, gubernamentales, nacionales, internacionales y prensa.
- Plantear estrategias eficientes y eficaces para mejorar el funcionamiento de la organización.
- Conocer cada una de las áreas y su funcionamiento.
- Organizar a la empresa en relación a los objetivos de la organización y las condiciones de mercado.
- Controlar el desempeño y cumplimiento de objetivos de cada una de las áreas de la empresa.
- Identificar oportunidades y contrarrestar las debilidades.
- Implementar un clima organizacional que permitan el desarrollo de la creatividad, la motivación y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de la empresa.
- Fomentar la responsabilidad social dentro de la organización.
- Incrementar la productividad de los colaboradores de la empresa.
- Incentivar a los empleados a trabajar en equipo.
- Efectuar visitas de inspección a los locales que posea la empresa.
- Revisar, corregir, aprobar y rechazar informes finales que serán presentados a los diferentes stakeholders.

Departamento Financiero

- Controlar y registrar los ingresos y egresos de la empresa.
- Controlar, registrar y realizar los pagos a proveedores y acreedores de la empresa.
- Elaborar un presupuesto anual.
- Controlar el flujo de efectivo de la empresa.
- Elaborar los Estados financieros anualmente.
- Cumplir con las obligaciones tributarias impuestas por el Estado.
- Garantizar la calidad, confiabilidad y actualidad de la información contable.
- Cuadrar la Caja chica de la empresa.
- Mantener respaldos de cada una de las transacciones realizadas.
- Identificar oportunidades de inversión en el mercado nacional e internacional.
- Medir los resultados mediante indicadores financieros.
- Gestionar los seguros de la empresa.

Departamento de Logística

- Inspeccionar las actividades de compra, transporte, almacenaje y distribución.
- Controlar la calidad de los productos, y realizar la rotación de inventarios.
- Implementar nuevos métodos para el control de inventarios.
- Cumplir y controlar las normas de higiene y seguridad de la empresa.
- Optimizar los procesos de trabajo dentro de la empresa.
- Realizar los pedidos a proveedores, verificar la calidad de los productos y la concordancia con las especificaciones solicitadas.
- Implementar procesos dentro de la empresa.
- La mercadería deberá ser manipular con delicadeza, ya que se pueden estropear los productos y ocasionar pérdidas.
- Controlar y verificar el almacenamiento y distribución de la mercadería teniendo en cuenta su conservación.
- Organizar y controlar la administración de los bienes muebles de la empresa.

Departamento de Ventas

- Cumplir con las expectativas del cliente y mantenerlos satisfechos.
- Fijar metas de venta.
- Elaborar estrategias competitivas para aumentar las ventas.
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas de la empresa.
- Analizar el pipeline de ventas, permitiendo calcular la salud de las ventas futuras.
- Identificar y elegir los mejores proveedores para la empresa.
- Realizar la retroalimentación de la satisfacción del cliente.
- Desarrollar habilidades para negociar con los clientes.
- Analizar la apertura hacia nuevos segmentos de mercado.
- Asistir en las actividades de pedidos, devoluciones y cambios de mercadería por parte de los clientes.

Departamento de Marketing

- Realizar la promoción de los productos.
- Seleccionar los medios de publicidad más adecuados para dar a conocer la empresa.
- Observar y analizar el comportamiento del consumidor.
- Analizar a la competencia.
- Diseñar estrategias competitivas de Marketing.
- Realizar estudios de mercado anualmente.
- Identificar los clientes potenciales para la empresa.
- Buscar la manera para posicionar a la empresa dentro del mercado.
- Realizar benchmarking.
- Identificar los medios para llegar al consumidor.
- Mantener la información actualizada sobre clientes, productos, competencia, y demás actores que intervienen en la gestión de éste departamento.

3.6 Control.

Para un correcto funcionamiento de la empresa, tanto interna como externamente se realizará un permanente monitoreo administrativo a los empleados, clientes y proveedores. Esto permitirá controlar las actividades y establecer mejoras dentro de la empresa para ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Cada una de las matrices de control están compuesto de diversas actividades que deben ser cumplidas por las personas indicadas, es elaborada por el Gerente General y debe ser examinada, modificada si es el caso y firmada por cada uno de los líderes de cada departamento.

Más adelante, se presentará la tabla del monitoreo administrativo de la organización:

3.6.1 Monitoreo Administrativo Empresarial.

Tabla 25: Monitoreo Administrativo Empresarial para la empresa.

LÍDER DE PROYECTO:	Maria Esperanza Yugcha.
APOYO DEL PROYECTO:	Segundo Casa, Paola Casa, Sofia Casa, Mayra Banda.
MONITOREO:	Administrativo Empresarial

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Mantener un control de la calidad de los productos.	Segundo Casa, Sofia Casa.	X						X
2	Optimizar los recursos que posee la empresa.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	X				X		
3	Añadir valor agregado a nuestros productos.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa.	X				X		
4	Ofrecer muestras gratis de los productos.	Mayra Banda, Segundo Casa.	X			X			
5	Realizar todas actividades productivamente.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	X					X	
6	Realizar la Declaración del IVA.	Mayra Banda.	X						X
7	Archivar las facturas originales de la empresa.	Mayra Banda.	X						X
8	Realizar las declaraciones del Impuesto a la Renta.	Mayra Banda.	X						X
9	Mantener un ambiente limpio, ordenado y agradable a la vista de los clientes.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	X					X	
10	Analizar la calidad de los productos terminados.	Segundo Casa, Sofia Casa.	X						X
11	Realizar descuentos y promociones atractivas para los clientes.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	X				X		
12	Premiar a los clientes más fieles.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa.	X					X	
13	Prestar atención a las quejas y sugerencias de los clientes.	Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	X				X		
14	Ser sincero con el cliente y demostrar que puede confiar en nosotros.	Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	X						X
15	Adquirir nuevos productos que permitan satisfacer las necesidades de los clientes.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	X				X		
16	Adquirir los productos directamente al productor para ahorrar costos.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	X					X	
17	Analizar el mercado objetivo y su entorno.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	X				X		

Elaborado por:

Maria Esperanza Yugcha.
Gerente General

Revisado por:

Mayra Banda - Gerente de Finanzas.
Paola Casa - Gerente de Marketing.
Segundo Casa - Gerente de Ventas.
Sofia Casa - Gerente de Logística.

Aprobado por:

Mayra Banda - Gerente de Finanzas.
Paola Casa - Gerente de Marketing.
Segundo Casa - Gerente de Ventas.
Sofia Casa - Gerente de Logística.

3.6.2 Monitoreo Administrativo de Empleados.

Tabla 26: Monitoreo Administrativo de Empleados para la empresa.

LÍDER DE PROYECTO:	María Esperanza Yugcha.
APOYO DEL PROYECTO:	Segundo Casa, Paola Casa, Sofia Casa, Mayra Banda.
MONITOREO:	Empleados

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Registro de hora de ingreso y salida del personal en hojas de control	Sofia Casa.	X						X
2	Uso de mandiles por parte de las personas que laboran en la empresa.	Sofia Casa.	X						X
3	Informe de actividades para el personal contratado.	Sofia Casa.	X						X
4	Trabajar 8 horas diarias de lunes a viernes y fines de semana.	Sofia Casa.	X						X
5	Las horas extras deben ser notificadas al jefe de logística con las actividades realizadas durante ese tiempo.	Sofia Casa.	X					X	
6	Establecer normas de seguridad interna para cada área de la empresa.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	X					X	
7	Informar a las áreas correspondientes sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	X					X	
8	Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	X				X		
9	Revisión de maletas y/o bolsos del personal al ingresos y salida de la jornada de trabajo.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	X						X

Elaborado por:

María Esperanza Yugcha.
Gerente General

Revisado por:

Mayra Banda - Gerente de Finanzas.
Paola Casa - Gerente de Marketing.
Segundo Casa - Gerente de Ventas.
Sofia Casa - Gerente de Logística.

Aprobado por:

Mayra Banda - Gerente de Finanzas.
Paola Casa - Gerente de Marketing.
Segundo Casa - Gerente de Ventas.
Sofia Casa - Gerente de Logística.

3.6.3 Monitoreo Administrativo de Clientes.

Tabla 27: Monitoreo Administrativo de Clientes para la empresa.

LÍDER DE PROYECTO:	María Esperanza Yugcha.
APOYO DEL PROYECTO:	Segundo Casa, Paola Casa, Sofia Casa, Mayra Banda.
MONITOREO:	Cientes

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Creación de una base de datos con información de cada uno de los clientes.	Paola Casa.	X					X	
2	Tener un buzón de sugerencias.	Paola Casa, Segundo Casa.	X						X
3	Realizar encuestas periódicas de satisfacción a los clientes.	Paola Casa, Segundo Casa.	X				X		
4	Enviar un comprador espía para realizar una evaluación a la atención por parte del personal.	Segundo Casa.	X			X			
5	Guardar las pertenencias olvidadas de los clientes.	Mayra Banda, Paola Casa, Segundo Casa, Sofia Casa.	X						X
6	Demostrar que los clientes tienen garantía por los productos que adquieren.	Paola Casa, Segundo Casa.	X						X

Elaborado por:

María Esperanza Yugcha.
Gerente General

Revisado por:

Mayra Banda - Gerente de Finanzas.
Paola Casa - Gerente de Marketing.
Segundo Casa - Gerente de Ventas.
Sofia Casa - Gerente de Logística.

Aprobado por:

Mayra Banda - Gerente de Finanzas.
Paola Casa - Gerente de Marketing.
Segundo Casa - Gerente de Ventas.
Sofia Casa - Gerente de Logística.

3.6.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores.

Tabla 28: Monitoreo Administrativo de Proveedores para la empresa.

LÍDER DE PROYECTO:	María Esperanza Yugcha.
APOYO DEL PROYECTO:	Segundo Casa, Paola Casa, Sofía Casa, Mayra Banda.
MONITOREO:	Proveedores

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Tener un registro de la entrega de productos realizada por los proveedores.	Sofía Casa.	X						X
2	Control de calidad de los productos entregados por los proveedores.	Sofía Casa, Segundo Casa.	X						X
3	Evaluación y calificación de proveedores.	Sofía Casa.	X					X	
4	Control de los desabastecimientos.	Sofía Casa, Segundo Casa.	X					X	
5	Control semanal de inventarios.	Sofía Casa, Segundo Casa.	X						X
6	Tener un registro de los pagos realizados a los proveedores.	Mayra Banda, Sofía Casa.	X				X		
7	Crear una base de datos de los proveedores vigentes y futuros.	Sofía Casa.	X			X			

Elaborado por:

María Esperanza Yugcha.
Gerente General

Revisado por:

Mayra Banda - Gerente de Finanzas.
Paola Casa - Gerente de Marketing.
Segundo Casa - Gerente de Ventas.
Sofía Casa - Gerente de Logística.

Aprobado por:

Mayra Banda - Gerente de Finanzas.
Paola Casa - Gerente de Marketing.
Segundo Casa - Gerente de Ventas.
Sofía Casa - Gerente de Logística.

4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

4.1 Activos

4.1.1 Activos Fijos

Los activos fijos que posee la empresa alcanzan un valor de \$ 44.395,00 dólares, teniendo una mayor inversión en vehículos, ya que es un activo fijo de uso diario para el traslado de los productos desde sus proveedores hasta el lugar de venta.

Tabla 29: Activos Fijos de la empresa.

DETALLE	VALOR
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 17.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 300,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 405,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 1.260,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 430,00
VEHÍCULO	\$ 25.000,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 44.395,00

4.1.2 Activos Intangibles

La empresa dentro de sus activos Intangibles posee un Capital de Trabajo de \$10.137,50 dólares y un activo diferido de \$ 467,50 dólares.

Tabla 30: Activos Intangibles de la empresa.

ACTIVOS INTANGIBLES	VALOR
Activos Diferidos	\$ 467,50
Capital de Trabajo	\$ 10.137,50
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 10.605,00

4.2 Costos y Gastos

4.2.1 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos de la empresa van aumentando acorde a las modificaciones en el tiempo. La empresa realiza gastos en suministros de oficina, sueldos y salarios, servicios básicos, depreciaciones y honorarios profesionales a un contador y a un diseñador gráfico temporal.

Tabla 31: Gastos Administrativos proyectados para la empresa.

DETALLE	2018	2019	2020	2021	\$ 2.022,00
Suministros de Oficina	\$ 536,40	\$ 542,30	\$ 548,27	\$ 554,30	\$ 560,39
Sueldos y Salarios	\$ 26.200,60	\$ 33.477,42	\$ 39.760,88	\$ 41.748,92	\$ 43.836,37
Servicios Básicos	\$ 2.160,00	\$ 2.183,76	\$ 2.207,78	\$ 2.232,07	\$ 2.256,62
Depreciaciones	\$ 5.533,46	\$ 6.073,46	\$ 9.923,46	\$ 9.503,50	\$ 4.503,50
Honorarios Prof. (Contador y diseñador temporal)	\$ 9.264,00	\$ 4.682,95	\$ 4.734,4645	\$ 4.786,54	\$ 4.839,20
TOTAL	\$ 43.694,46	\$ 46.959,89	\$ 57.174,85	\$ 58.825,33	\$ 55.996,08

4.2.2 Gastos de Ventas

Los gastos de ventas que la empresa realiza son: valla promocional, redes sociales, arriendo de un local, mantenimiento de la balanza electrónica, mantenimiento de un vehículo pesado. Los valores de cada una de las descripciones varían acorde a las modificaciones que tendrá la empresa en el tiempo.

Tabla 32: Gastos de Ventas proyectados para la empresa.

DETALLE	2018	2019	2020	2021	\$ 2.022,00
Valla Promocional	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00	\$ 2.500,00	\$ 3.000,00	\$ 3.500,00
Redes Sociales y Radio	\$ 500,00	\$ 800,00	\$ 1.100,00	\$ 1.400,00	\$ 1.700,00
Arriendo Local	\$ 300,00	\$ 303,30	\$ 306,64	\$ 310,01	\$ 313,42
Mantenimiento de balanza	\$ 50,00	\$ 50,55	\$ 51,11	\$ 51,67	\$ 52,24
Mantenimiento de vehículo	\$ 2.500,00	\$ 2.527,50	\$ 3.555,30	\$ 3.594,41	\$ 3.633,95
Mantenimiento maquina envasadora al vacío		\$ 1.000,00	\$ 1.011,00	\$ 1.022,12	\$ 1.033,36
Imagen Empresarial	\$ 8.000,00				
TOTAL	\$ 12.850,00	\$ 6.681,35	\$ 8.524,04	\$ 9.378,21	\$ 10.232,97

4.3 Balance General del año 2017.

La empresa Fresh Fruits Esperancita dentro de su Balance General 2017, presenta un total de Activos de \$ 55.000,00 dólares, un total de Pasivos de \$0 dólares y un total de Patrimonio de \$55.00,00 dólares.

Tabla 33: Balance General 2017.

DETALLE CUENTA	2017
ACTIVOS	
CORRIENTES	\$ 10.605,00
Caja / Bancos	\$ 10.137,50
Diferido por Constitución	\$ 467,50
NO CORRIENTES	
TANGIBLES	\$ 44.395,00
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 17.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 300,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 405,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 1.260,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 430,00
VEHÍCULOS	\$ 25.000,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	
TOTAL ACTIVOS	\$ 55.000,00
PASIVOS	
Amortización del Préstamo	
15% Participación Trabajadores por pagar	
22% Impuesto a la Renta por pagar	
TOTAL PASIVOS	\$ -
PATRIMONIO	
Capital Social	\$ 55.000,00
Utilidad Neta	\$ -
Utilidad Acumulada	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$ 55.000,00
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 55.000,00

4.4 Estado de Resultados para el año 2018.

La siguiente tabla representa el Estado de Resultados de la empresa para el año 2018, aquí se reflejan las modificaciones realizadas dentro de la empresa y genera una Pérdida de \$ 2.719,21 dólares.

Tabla 34: Estado de Resultados 2018.

DETALLE	2018
Ingresos por Ventas	\$ 164.756,25
VENTAS	\$ 164.756,25
COMPRAS	\$ 110.563,50
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 54.192,75
GASTOS OPERACIONALES	\$ 56.911,96
Gastos Administrativos	\$ 44.061,96
Suministros de Oficina	\$ 536,40
Sueldos y Salarios	\$ 26.200,60
Servicios Básicos	\$ 2.160,00
Depreciaciones	\$ 5.533,46
Honorarios Profesionales	\$ 9.264,00
Constitución	\$ 367,50
Gastos de Ventas	\$ 12.850,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ (2.719,21)
Gasto Financiero (INTERES)	
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	\$ (2.719,21)
15% Partic. Trabajadores	
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ (2.719,21)
22% Impuesto a la Renta	
UTILIDAD NETA	\$ (2.719,21)

4.5 Presupuesto

4.5.1 Presupuesto de Ingresos.

En la siguiente tabla se puede observar que la empresa Fresh Fruits Esperancita en los primeros 2 años va a aumentar sus ingresos en un 10% y los 3 últimos años va a aumentar en un 20%. Se estima que cumpla con este rango ya que se van a implementar estrategias competitivas para alcanzar los objetivos.

Tabla 35: Presupuesto de Ingresos.

PRODUCTOS	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS	10%	\$ 164.756,25	\$ 181.231,88			
	20%			\$ 217.478,25	\$ 260.973,90	\$ 313.168,68
TOTAL INGRESOS POR VENTA		\$ 164.756,25	\$ 181.231,88	\$ 217.478,25	\$ 260.973,90	\$ 313.168,68

4.5.2 Presupuesto de Egresos.

Los egresos de la empresa están relacionados con las compras de cada uno de los productos que oferta. Además se añade las fundas plásticas, y relacionados ya que es de uso diario para el normal desarrollo de las actividades económicas de la empresa.

Tabla 36: Presupuesto de Egresos.

COMPRAS	% INCREMENTO DE COMPRA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2018	2019	2020	2021	2022
COMPRAS	10%	\$ 110.563,50	\$ 121.619,85			
	20%			\$ 145.943,82	\$ 175.132,58	\$ 210.159,10
TOTAL EGRESOS POR COMPRA		\$ 110.563,50	\$ 121.619,85	\$ 145.943,82	\$ 175.132,58	\$ 210.159,10

4.6 Estados Financieros

4.6.1 Balance General proyectado para los 5 años.

En la siguiente tabla se presenta las proyecciones de los Balances Generales para los próximos 5 años. Donde se observa un crecimiento financiero de la empresa.

Tabla 37: Balance General proyectado para 5 años.

DETALLE CUENTA	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVOS						
CORRIENTES	\$ 10.605,00	\$ 13.419,25	\$ 20.063,49	\$ 18.810,33	\$ 79.583,92	\$ 106.549,99
Caja / Bancos	\$ 10.237,50	\$ 13.419,25	\$ 20.063,49	\$ 18.810,33	\$ 79.583,92	\$ 106.549,99
Diferido por Constitución	\$ 367,50					
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	\$ 44.395,00	\$ 38.861,54	\$ 38.188,08	\$ 43.264,63	\$ 33.761,13	\$ 29.257,63
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 5.300,00	\$ 5.300,00	\$ 5.300,00	\$ 5.300,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 405,00	\$ 405,00	\$ 405,00	\$ 405,00	\$ 405,00	\$ 405,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 430,00	\$ 430,00	\$ 830,00	\$ 830,00	\$ 830,00	\$ 830,00
VEHÍCULOS	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ -5.533,46	\$ -11.606,92	\$ -21.530,37	\$ -31.033,87	\$ -35.537,37
TOTAL ACTIVOS	\$ 55.000,00	\$ 52.280,79	\$ 58.251,58	\$ 62.074,96	\$ 113.345,04	\$ 135.807,61
PASIVOS						
Amortización del Préstamo					\$ 40.000,00	\$ 33.764,97
15% Participación Trabajadores por pagar		\$ -	\$ 895,62	\$ 875,33	\$ 1.985,50	\$ 4.973,75
22% Impuesto a la Renta por pagar		\$ -	\$ 1.116,54	\$ 1.091,25	\$ 2.475,26	\$ 6.200,61
TOTAL PASIVOS	\$ -	\$ -	\$ 2.012,16	\$ 1.966,58	\$ 44.460,75	\$ 44.939,34
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 55.000,00	\$ 55.000,00	\$ 55.000,00	\$ 55.000,00	\$ 55.000,00	\$ 55.000,00
Utilidad Neta	\$ -	\$ (2.719,21)	\$ 3.958,63	\$ 3.868,96	\$ 8.775,91	\$ 21.983,99
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -	\$ (2.719,21)	\$ 1.239,42	\$ 5.108,38	\$ 13.884,29
TOTAL PATRIMONIO	\$ 55.000,00	\$ 52.280,79	\$ 56.239,42	\$ 60.108,38	\$ 68.884,29	\$ 90.868,28
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 55.000,00	\$ 52.280,79	\$ 58.251,58	\$ 62.074,96	\$ 113.345,04	\$ 135.807,61

4.6.2 Estado de Resultados proyectado para los 5 años.

A continuación se presenta el Estado de Resultados proyecta a 5 años para la empresa Fresh Fruits Esperancita. Se puede observar claramente el crecimiento económico que va a tener durante los próximos 5 años si se aplican las estrategias planteadas anteriormente.

Tabla 38: Estado de Resultados proyectado para 5 años.

DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por Ventas	\$ 164.756,25	\$ 181.231,88	\$ 217.478,25	\$ 260.973,90	\$ 313.168,68
VENTAS	\$ 164.756,25	\$ 181.231,88	\$ 217.478,25	\$ 260.973,90	\$ 313.168,68
COMPRAS	\$ 110.563,50	\$ 121.619,85	\$ 145.943,82	\$ 175.132,58	\$ 210.159,10
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 54.192,75	\$ 59.612,03	\$ 71.534,43	\$ 85.841,32	\$ 103.009,58
GASTOS OPERACIONALES	\$ 56.911,96	\$ 53.641,24	\$ 65.698,89	\$ 68.203,54	\$ 66.229,05
Gastos Administrativos	\$ 44.061,96	\$ 46.959,89	\$ 57.174,85	\$ 58.825,33	\$ 55.996,08
Suministros de Oficina	\$ 536,40	\$ 542,30	\$ 548,27	\$ 554,30	\$ 560,39
Sueldos y Salarios	\$ 26.200,60	\$ 33.477,42	\$ 39.760,88	\$ 41.748,92	\$ 43.836,37
Servicios Básicos	\$ 2.160,00	\$ 2.183,76	\$ 2.207,78	\$ 2.232,07	\$ 2.256,62
Depreciaciones	\$ 5.533,46	\$ 6.073,46	\$ 9.923,46	\$ 9.503,50	\$ 4.503,50
Honorarios Profesionales	\$ 9.264,00	\$ 4.682,95	\$ 4.734,46	\$ 4.786,54	\$ 4.839,20
Constitución	\$ 367,50				
Gastos de Ventas	\$ 12.850,00	\$ 6.681,35	\$ 8.524,04	\$ 9.378,21	\$ 10.232,97
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ (2.719,21)	\$ 5.970,79	\$ 5.835,54	\$ 17.637,77	\$ 36.780,53
Gasto Financiero (INTERES)				\$ 4.401,12	\$ 3.622,17
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	\$ (2.719,21)	\$ 5.970,79	\$ 5.835,54	\$ 13.236,66	\$ 33.158,36
15% Partic. Trabajadores		\$ 895,62	\$ 875,33	\$ 1.985,50	\$ 4.973,75
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ (2.719,21)	\$ 5.075,17	\$ 4.960,20	\$ 11.251,16	\$ 28.184,60
22% Impuesto a la Renta		\$ 1.116,54	\$ 1.091,25	\$ 2.475,26	\$ 6.200,61
UTILIDAD NETA	\$ (2.719,21)	\$ 3.958,63	\$ 3.868,96	\$ 8.775,91	\$ 21.983,99

4.6.3 Flujo de Efectivo proyectado para los 5 años.

El flujo de efectivo o Caja determina la liquidez que posee la empresa, y como se puede observar en la tabla, la empresa cada año va aumentando el valor de su liquidez para poder sustentar sus gastos diarios. En el año 2020 se reduce el Flujo de Fondo Financiero porque la empresa adquiere un vehículo para realizar las entregas a domicilio de los pedidos a sus clientes.

Tabla 39: Flujo de Efectivo proyectado para 5 años.

DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021	2022
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ 10.237,50	\$ 13.419,25	\$ 20.063,49	\$ 18.810,33	\$ 79.583,92
Ventas		\$ 164.756,25	\$ 181.231,88	\$ 217.478,25	\$ 260.973,90	\$ 313.168,68
Valor residual Activos						
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 174.993,75	\$ 194.651,13	\$ 237.541,74	\$ 279.784,23	\$ 392.752,60
B. FLUJO DE COSTOS						
Gastos de productos		\$ -110.563,50	\$ -121.619,85	\$ -145.943,82	\$ -175.132,58	\$ -210.159,10
Gastos Administrativos		\$ -38.161,00	\$ -40.886,43	\$ -47.251,39	\$ -49.321,83	\$ -51.492,58
Gastos de Ventas		\$ -12.850,00	\$ -6.681,35	\$ -8.524,04	\$ -9.378,21	\$ -10.232,97
Gastos Financieros					\$ -4.401,12	\$ -3.622,17
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Maquinaria y vehículo	\$ -44.395,00		\$ -5.400,00	\$ -15.000,00		
Gastos de Constitución	\$ -367,50					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ -44.762,50	\$ -161.574,50	\$ -174.587,63	\$ -216.719,26	\$ -238.233,74	\$ -275.506,82
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ -44.762,50	\$ 13.419,25	\$ 20.063,49	\$ 20.822,49	\$ 41.550,49	\$ 117.245,77
Préstamo					\$ 40.000,00	
APORTE SOCIOS	\$ 55.000,00					
Amortización de Préstamo						\$ -6.235,03
15% Participación Trabajadores				\$ -895,62	\$ -875,33	\$ -1.985,50
25% Impuesto a la Renta				\$ -1.116,54	\$ -1.091,25	\$ -2.475,26
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	\$ 10.237,50	\$ 13.419,25	\$ 20.063,49	\$ 18.810,33	\$ 79.583,92	\$ 106.549,99

4.7 Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo

4.7.1 Valor Actual Neto (VAN)

El VAN que se obtuvo para la empresa es de \$133.476,11 dólares. Esto quiere decir que se maximiza la inversión realizada y que es factible continuar con el negocio en marcha aplicando las respectivas propuestas planteadas.

Tabla 40: Valor Actual Neto.

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (55.000,00)	1,0000	\$ (55.000,00)
1	\$ 13.419,25	0,9428	\$ 12.651,32
2	\$ 20.063,49	0,8888	\$ 17.832,88
3	\$ 18.810,33	0,8380	\$ 15.762,27
4	\$ 79.583,92	0,7900	\$ 62.871,68
5	\$ 106.549,99	0,7448	\$ 79.357,97
VAN =			\$ 133.476,11

4.7.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno, es la tasa de rentabilidad que se ofrece al invertir dentro de la empresa. En este caso la empresa ofrece un 48,50% de TIR, lo cual la hace atractiva y también hace que la planeación propuesta sea factible.

Tabla 41: Tasa Interna de Retorno.

TIR	48,50%
-----	--------

4.8 Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo

Los indicadores financieros que se presentan a continuación forman parte importante dentro de la empresa, estos indicadores muestran la rentabilidad que tendrá el negocio si se aplica el plan estratégico proyectado.

Tabla 42: Indicadores de Liquidez y Rentabilidad.

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ							
Indice de Liquidez =	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	2,15	2,22	1,91	5,97	5,04
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	=	33%	33%	33%	33%	33%
Margen de Utilidad Operacional =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	=	-2%	3%	3%	7%	12%
Margen de Utilidad Neta =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	=	-2%	2%	2%	3%	7%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	=	-5%	7%	6%	13%	24%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$	=	-5%	7%	6%	8%	16%

El indicador de Liquidez indica que por cada dólar de deuda, la empresa posee \$2,15 dólares para cubrir sus obligaciones a Corto Plazo. Este indicador no debe ser menor a \$1 dólar porque incurriría en problemas financieros de liquidez.

Todos los indicadores de rentabilidad tienen un crecimiento cada año proyectado, solo en el primer año existe un decrecimiento porque se empieza a generar gastos dentro de la empresa.

4.9 Análisis de sensibilidad

En el análisis de sensibilidad se establece que el plan estratégico es factible porque se obtienen valores del VAN y la TIR positivos.

Tabla 43: Análisis de sensibilidad.

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ 10.237,50	\$ 13.419,25	\$ 20.063,49	\$ 18.810,33	\$ 79.583,92
Ventas		\$ 164.756,25	\$ 181.231,88	\$ 217.478,25	\$ 260.973,90	\$ 313.168,68
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 174.993,75	\$ 194.651,13	\$ 237.541,74	\$ 279.784,23	\$ 392.752,60
B. FLUJO DE COSTOS						
Compras		\$ 110.563,50	\$ 121.619,85	\$ 145.943,82	\$ 175.132,58	\$ 210.159,10
Gastos Administrativos		\$ 41.977,10	\$ 44.975,07	\$ 51.976,53	\$ 54.254,01	\$ 56.641,84
Gastos de Ventas		\$ 14.135,00	\$ 7.349,49	\$ 9.376,45	\$ 10.316,03	\$ 11.256,27
Gastos Financieros					\$ 4.401,12	\$ 3.622,17
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Maquinaria y vehículo	\$ -44.395,00		\$ 5.400,00	\$ 15.000,00		
Gastos de Constitución	\$ -367,50					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ -44.762,50	\$ 166.675,60	\$ 179.344,41	\$ 222.296,80	\$ 244.103,74	\$ 281.679,38
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ 44.762,50	\$ 8.318,15	\$ 15.306,72	\$ 15.244,94	\$ 35.680,49	\$ 111.073,22
Préstamo					\$ 40.000,00	
APORTE SOCIOS	\$ 55.000,00					
Amortización de Préstamo						\$ 6.235,03
15% Participación Trabajadores		\$ -	\$ 895,62	\$ 875,33	\$ 1.985,50	\$ 4.973,75
25% Impuesto a la Renta		\$ -	\$ 1.116,54	\$ 1.091,25	\$ 2.475,26	\$ 6.200,61
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	\$ 99.762,50	\$ 8.318,15	\$ 13.294,56	\$ 13.278,37	\$ 71.219,73	\$ 93.663,82

TASA DE DESCUENTO =

6,07%

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE FONDOS	\$ (55.000,00)	\$ 8.318,15	\$ 13.294,56	\$ 13.278,37	\$ 71.219,73	\$ 93.663,82
TASA DE DESCUENTO =	6,07%					
VAN =	\$ 101.809,69					
TIR =	38,96%					

Tasa Referencial

Proyecto Viable

Proyecto Viable

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ✓ Desde hace muchos años atrás el ser humano ha subsistido con el consumo de frutas y verduras que cultivaban en sus tierras. Actualmente estos alimentos forman parte importante de la pirámide alimenticia y la empresa Fresh Fruits Esperancita quiere incentivar su consumo, por la simple razón de que gran parte de la sociedad prefiere consumir comida rápida y esto repercute a corto o largo plazo en la salud de las personas inclusive causando la muerte.
- ✓ La planificación estratégica es la base dentro de una empresa porque como su nombre lo indica se debe planificar las actividades que se van a realizar para cumplir con los objetivos planteados, establecer las políticas para los stakeholders, conocer cómo se elabora una misión, visión y hacer un análisis interno y externo de la empresa para aplicar una correcta toma de decisiones.
- ✓ La planificación estratégica realizada para la empresa Fresh Fruits Esperancita ayudará a los propietarios a tener un mayor conocimiento sobre como planificar y elaborar objetivos, estrategias y lineamientos para la empresa. Serán más organizados en el sentido de que deben planificar los objetivos a Corto, Mediano y Largo Plazo con sus respectivos responsables, tiempo en el que se debe cumplir y controlar el avance.
- ✓ Los ingresos que se proyectan para los 5 años tienen una probabilidad de que sucedan si se realizan los cambios programados correctamente. Además la empresa tiene una gran aceptación dentro de su mercado objetivo y siempre están en constante innovación.
- ✓ El precio de cada uno de los productos puede variar por diferentes razones, ya sea por estacionalidad, clima, escasez o exceso. Todo eso afecta al nivel de ingresos que puede percibir la empresa en cualquier época o situación del año.

- ✓ Dentro del análisis financiero se concluye que es factible aplicar la planificación estratégica planteada, porque se obtuvo un valor de 48,50% en la TIR, un Margen de Utilidad constante de 33%, un Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE) y un Rendimiento sobre los Activos (ROA) creciente para los 4 últimos años de proyección ya que el primer año existe pérdida. En cuanto al indicador de Liquidez la empresa posee una cantidad significativa de dinero para cubrir sus deudas a Corto plazo durante el transcurso de los 5 años.

5.2 Recomendaciones

- ✓ La empresa debe indagar información sobre los negocios que se dedican a la misma actividad económica dentro de la ciudad de Quito, para analizar las fortalezas y debilidades de su competencia y por ende generar nuevas estrategias que beneficien en 100% a la empresa.
- ✓ La empresa a lo largo de su vida económica ha sobrevivido sin llevar un registro y control de los ingresos y egresos, sin proyectarse objetivos claros y medibles, sin conocer el nivel de rentabilidad que posee, por tales razones es recomendable que la empresa implemente la planificación estratégica propuesta para que genere un cambio interno significativo.
- ✓ Es importante realizar revisiones periódicas de la planificación estratégica para controlar el avance y cumplimiento de las estrategias, si es necesario se debe realizar reajustes y actualizaciones. Es importante que la empresa este a la vanguardia en todo tipo de ámbitos para que sea más competitiva dentro de su mercado meta.
- ✓ Se debe comparar los datos actuales de los indicadores con los datos históricos, para comprobar si la empresa ha logrado alcanzar los objetivos planteados.

6. BIBLIOGRAFÍA.

- Mejía , M. (2010). Historia de las Ventas. Recuperado el 06 de Julio de 2017, de Mercadeo Creativo: <https://mercadeocreativo.wordpress.com/el-vendedor-exitoso/historia-de-las-ventas/>
- INEC. (Diciembre de 2010). Ecuador en Cifras. Recuperado el 6 de Julio de 2017, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- Chiavenato, I., & Arao, S. (2011). Planeación estratégica. Fundamentos y Aplicaciones. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Rojas Lopez, M., & Medina Marín, L. (2012). Planeación Estratégica. Fundamentos y Casos. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Superintendencia de Compañías. (2006). Planeación Estratégica. Quito.
- Fred, D. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Mexico: Pearson.
- Porter, M. (2009). Estrategia Competitiva. Madrid: Pirámide.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Administración. Mexico: Pearson.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. Mexico: Pearson.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). Desarrollo de Habilidades Directivas. Mexico: Pearson.
- Soto Pineda, E., & Cárdenas Marroquín, J. A. (2007). Ética en las organizaciones. Mexico: McGraw Hill.
- Martínez Bencardino, C. (2001). Estadística Básica Aplicada. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). INEC. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de Población y Demografía: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- SRI. (20 de Mayo de 2016). LEY DEL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES, RUC. Recuperado el 22 de Junio de 2017, de Servicio de Rentas Internas: www.sri.gob.ec